CAPSE PROJECT

La parité femmes-hommes dans les instances de gouvernance de l'économie sociale

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

POUR LES FÉDÉRATIONS ET RÉSEAUX DE L'ES

Financé par l'Union européenne

ESS France

COCETA Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado

Concertes

POUR LA SOLIDARITÉ European think & do tank

Sciences Po Bordeaux

Chaire TerrESS Territoires de l'Économie Sociale et Solidaire

La parité femmes-hommes dans les instances de gouvernance de l'économie sociale

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

POUR LES FÉDÉRATIONS ET RÉSEAUX DE L'ES

Auteur·rices : Ce guide a été rédigé par les partenaires du projet CAPSE (par ordre alphabétique) : Pedro Blazquez Rubio (COCETA), Catherine Bolly (ConcertES), Manon Bouisset (Pour La Solidarité), Amelia Gustave (Chaire Territoires de l'ESS de Sciences Po Bordeaux), Steve Lewis (ESS France), Francesca Petrella (Sciences Po Bordeaux & Aix-Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence), Jossie Ravomanana (ESS France), Benjamin Roger (ESS France), Nadine Richez-Battesti (Sciences Po Bordeaux & Aix-Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence), Denis Stokkink (Pour La Solidarité), Evelyn Moctezuma Ramírez (COCETA), Cristina Verdu Manzanera (COCETA), Elisa Weber (Pour La Solidarité).

Contributeur·rices : Avec la collaboration de Carmen Aja Ruíz (Abogacía cooperativa), Catherine Bodet (Manufacture coopérative), Patricia Cardon (Crédal), Timothée Duverger (Science Po Bordeaux), Ophélie Lababsa (InitiativES), Zoé Marlier (ULiège), Beatriz García Minguélez (Cooperativa NovaDelta Consultores), Sandra Pintor (EgaleCo Lab), Mélanie Thuillier (Chambre Régionale de l'ESS Nouvelle-Aquitaine).

Graphiste : Mis en page par Sandrine Ker.

Date de publication : Janvier 2025 (1e édition).

Site du projet : https://capse-project.eu

Copyright : Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction, intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

Financé par l'Union européenne

Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne dans le cadre du projet CAPSE. Son contenu relève de la seule responsabilité de ses auteur·rices et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne ou de l'Agence Erasmus+. Ni l'Union européenne ni l'Agence Erasmus+ ne peuvent en être tenues responsables.

MODE D'EMPLOI

À qui ce guide est-il destiné ?

Il s'adresse aux personnes ayant un poste à responsabilité au sein des fédérations et réseaux de l'économie sociale (ES) et, en particulier, aux membres des comités de direction et des organes de gouvernance des fédérations et réseaux de l'ES.

Ce que vous y trouverez ?

Ce guide présente une synthèse des enjeux actuels sur les questions d'égalité femmes-hommes (EFH) dans les instances de gouvernance de l'ES, illustrés par des témoignages d'administrateur·rices des organisations visées (**section 4**). Des pistes d'actions sont également proposées pour chaque section thématique, afin d'outiller les structures pour entamer ou renforcer leur démarche d'inclusion en termes de pratiques égalitaires liées au genre.

Nous conseillons aux organisations, avant la lecture du guide, de réaliser le test Autodiag Flash proposé en début d'ouvrage (**section 3**), ce qui leur permettra ensuite de déterminer quels enjeux aborder et quelles actions mener en priorité au sein de leurs instances dirigeantes.

Ce guide a pour objectif d'aider les fédérations et réseaux de l'ES à construire leur propre feuille de route (**section 5**), en leur fournissant des recommandations en termes de sensibilisation, de diagnostic et de plan d'action.

Bien qu'il ait vocation à servir de support aux ateliers de formation développés dans le cadre du projet CAPSE, il propose également des sources d'information et de soutien pour toute organisation qui souhaite entamer une démarche de sensibilisation, réaliser un diagnostic ou élaborer une stratégie en faveur de l'EFH au sein de ses organes de gouvernance.

Ce qu'il n'est pas ?

Ce guide n'est pas un ouvrage scientifique, ni un ouvrage de plaidoyer féministe. Il n'a pas la prétention de présenter une vision figée ou exhaustive de l'égalité des genres.

À vocation didactique et ayant un périmètre d'exploration restreint (à savoir, la parité femmes-hommes), il s'inscrit dans une vision binaire et sexuée des genres qui repose uniquement sur la distinction entre le sexe masculin et féminin. Il ne prend donc pas en compte les nuances et la multiplicité des réalités liées à la non-binarité, à l'orientation sexuelle, aux questions identitaires, à la diversité ou à l'intersectionnalité.

Ce guide est destiné avant tout aux fédérations et réseaux de l'ES qui ont une mission de représentation, de défense des intérêts et de mise en réseau de leurs membres ou structures affiliées. Son contenu constitue toutefois une source inspirante pour toute structure de l'ES qui souhaite prendre des actions en faveur de l'EFH, en particulier au niveau de sa gouvernance.

SOMMAIRE

1. Contexte et présentation du projet CAPSE 5

2. Infographie 7

3. Autodiag Flash CAPSE 9

4. Enjeux et leviers d'action 14

4.1. Quels mots pour définir l'égalité femmes-hommes ?
Les contours de l'égalité des genres 14

4.2. Quel cadre politique et légal pour l'égalité femmes-hommes ?
Défis actuels, stratégies et règlementations 17

4.3. Quelles spécificités de l'ES sur les questions d'égalité ?
Le genre, une non-question 20

4.4. Quels défis sociétaux pour l'égalité femmes-hommes ?
Des rapports de domination systémique au sexisme ordinaire 22

4.5. Quel type de *leadership* pour les femmes dans l'ES ?
Empowerment des femmes aux postes à responsabilité 25

4.6. Comment intégrer une perspective de genre dans les pratiques organisationnelles ?
Des pratiques inclusives pour une meilleure parité femmes-hommes 28

4.7. Comment garantir une gouvernance respectueuse de l'égalité ?
Adopter des modes de gouvernance inclusifs 31

5. Recommandations pour créer sa propre feuille de route 34

5.1. Sensibiliser et former à l'égalité femmes-hommes. 34

5.2. Réaliser un autodiagnostic de genre 38

5.3. Établir un plan d'égalité. 53

6. Ressources utiles 57

6.1. Formations à l'égalité femmes-hommes 57

6.2. Références bibliographiques. 58

6.3. Ressources complémentaires 60

1. Contexte et présentation du projet CAPSE

Les enjeux de la parité femmes-hommes dans l'économie sociale

Économie sociale en Europe

Les entreprises d'économie sociale (ES) œuvrent pour le développement d'une société plus juste, inclusive et durable.

En Belgique francophone, elles regroupent les associations, les coopératives d'ES, les mutuelles et les fondations.

En Europe, les 4,3 millions d'entreprises et organisations de l'ES regroupent 11,5 millions de salarié·es et plus de 53 millions de bénévoles (EURICSE, CIRIEC & Spatial Foresight, 2024).

Égalité femmes-hommes en économie sociale

L'égalité entre les femmes et les hommes (EFH) est au cœur des valeurs portées par les entreprises de l'ES. Pourtant, malgré une forte féminisation de ces emplois (69% en Europe) liée à la surreprésentation dans l'ES de métiers fortement féminisés comme ceux du soin, l'ES reste traversée par des inégalités de genre importantes.

Partant de ce constat, le projet CAPSE vise à renforcer l'inclusion des femmes pour améliorer la parité dans les instances de gouvernance des fédérations et réseaux de l'ES. Ces structures fédératives et représentatives pourront par la suite entraîner leurs membres et adhérent·es dans des pratiques plus vertueuses en matière d'EFH.

> **S'il devait y avoir une sensibilisation à davantage de parité, il faudrait agir** ***« au niveau des directions, certainement. Et pourquoi pas aussi directement au niveau des administrateurs de ces conseils d'administration pour les sensibiliser eux-mêmes à cette question-là. Et que ça puisse être aussi une responsabilité de l'ensemble du conseil d'administration (…) pour œuvrer sur ce sujet-là de parité, comme ils vont œuvrer sur tous les autres sujets. »****
>
> **(BE01, directrice adjointe)**

Plafond de verre dans l'économie sociale

Les mécanismes de plafond de verre (di Paola & Moullet, 2023) et de ségrégation des métiers sont présents aussi bien dans l'ES que dans le reste des entreprises privées. Les conditions de travail des femmes sont moins bonnes que celles des hommes : écarts de rémunération, part des temps partiels, etc. Beaucoup reste à faire dans l'ES pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité dans les instances de gouvernance (conseils d'administration, bureaux, comités de direction).

2. Les défis du projet CAPSE

Programme Erasmus+ de formation pour adultes

Mené dans le cadre du programme Erasmus+ pour la formation des adultes, le projet européen CAPSE – Collective Action for Parity in the Social Economy – vise à tendre vers plus de parité au sein des instances dirigeantes de l'ES en Europe. Ce projet a été mené d'octobre 2023 à novembre 2025 dans trois pays (France, Belgique, Espagne) par cinq partenaires européens : COCETA, ConcertES, ESS France, Science Po Bordeaux, Pour La Solidarité.

* tous les témoignages sont anonymisés et identifiés par des codes se référant aux entretiens menés lors du projet CAPSE

Objectifs du projet CAPSE

Le projet vise à **« Créer des parcours de perfectionnement, améliorer l'accessibilité et accroître la participation à l'éducation des adultes »** sur le sujet de l'EFH, et plus particulièrement dans les instances de gouvernance de l'ES. Pour atteindre cet objectif, les partenaires du consortium proposent de sensibiliser les dirigeant·es des fédérations et réseaux de l'ES (membres des organes décisionnels et personnes à responsabilité) à l'EFH et les accompagner dans le déploiement d'une feuille de route pour renforcer la place des femmes dans leur gouvernance.

Public cible de la formation

La formation vise les instances dirigeantes des fédérations et réseaux de l'ES, qui sont une porte d'entrée pour favoriser plus largement l'égalité des genres dans l'ES. Elles sont cependant une cible complexe à atteindre. En l'absence de cadre légal ou structurel contraignant (ce qui est le cas d'une grande partie des fédérations et réseaux de l'ES), la prise en compte des questions de genre par les organisations dépend en effet le plus souvent de motivations individuelles, du soutien (ou non) de la direction et des besoins du terrain. La question du genre est par ailleurs souvent considérée comme un enjeu important, mais non prioritaire, en regard des autres chantiers à mener au sein des fédérations et réseaux. Au-delà de ce constat, **les instances dirigeantes des réseaux de l'ESS ont un rôle indéniable de sensibilisation et d'exemplarité à jouer envers leurs membres et affilié·es**, pour les inciter à adopter à leur tour des pratiques plus égalitaires et inclusives.

Les actions du projet CAPSE

Analyser

Faire un état des lieux de la situation et identifier les besoins et freins spécifiques des organisations en matière d'accès des femmes aux postes à responsabilité.

Inspirer

Mettre en avant des initiatives inspirantes, des bonnes pratiques.

Sensibiliser

Faire prendre conscience aux fédérations et réseaux de l'ES des inégalités femmes-hommes dans leurs instances dirigeantes.

Accompagner et outiller

Produire des contenus pédagogiques et animer des formations à destination des responsables dirigeants de l'ES ; accompagner la mise en place de démarches d'amélioration continue interne (par le biais d'une feuille de route).

2. Infographies

DONNÉES
UNION EUROPÉENNE

L'ENJEU DE L'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉ DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

« Parité : l'économie sociale, fait-elle vraiment MIEUX que l'économie conventionnelle ? »

L'essentiel des données choisies ci-après portent sur l'économie conventionnelle. À l'heure actuelle, **il n'existe pas, en effet, de chiffres sur l'état de la parité dans les instances de gouvernance de l'économie sociale à l'échelle européenne.**[1]

69% des employé·es de cette économie étant des femmes, cela laisse croire à tort qu'il y a une représentation naturelle des femmes au sein de ses instances de gouvernance. Cela constitue inévitablement un frein aux avancées des travaux sur cet enjeu et révèle la pertinence du projet CAPSE.

C'est déjà dans nos valeurs, on est de l'économie sociale

Un sujet non prioritaire

On a déjà une équipe majoritairement féminine

On sait tous que c'est important mais ce n'est hélas pas urgent

EN POLITIQUE[2]

3 Femmes **Cheffes d'État** de l'UE

4 Femmes **Cheffes de gouvernement** dans l'UE

13 Femmes **Commissaires européennes sur 27** en 2024

40% d'**Élues au Parlement Européen**

DANS L'ÉCONOMIE

33,8%[3] des **membres des conseils d'administration** sont des femmes dans les entreprises cotées en bourse, contre 32,2% en 2022

8%[3] des **président·es de conseils d'administration** sont des femmes

28%[4] des plus **grandes sociétés cotées de l'UE** comptent au moins 40 % de représentant·es de chaque sexe parmi les membres de leur conseil d'administration

CADRE JURIDIQUE

Plusieurs directives européennes pour favoriser l'égalité femmes-hommes et tout particulièrement la parité dans les instances de gouvernance (directive Women on board, 2022/2381)

PUBLICATIONS

- Rapport sur les inégalités de genre dans l'Union européenne (2024)
- La parité hommes-femmes en Europe : un modèle dans le monde… encore imparfait (2023)

RESSOURCES INSPIRANTES

- Working paper (Diesis)
- L'économie sociale et solidaire au service de l'égalité entre les femmes et les hommes (OCDE)

Données : (1) Rapport l'égalité femmes-hommes dans l'ESS du CNCRESS, (2) touteleurope.eu, 2024, (3) 2023, EIGE ; (4) 2021, EIGE

DONNÉES POUR
LA BELGIQUE
FRANCOPHONE

GOUVERNANCE ET ACCÈS AUX FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉ DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

70%
des **salarié·es** de l'économie sociale sont des femmes, contre 50% dans l'économie conventionnelle

La **direction générale** est occupée à
52%
par des femmes dans l'économie sociale, contre 26% dans l'économie conventionnelle

33%
des membres des conseils d'administration des **fédérations** de l'économie sociale sont des femmes

32% → 38%
Evolution du pourcentage de femmes **membres des Conseils d'Administration** dans l'**économie sociale** entre 2012 et 2022

22% ≈ 23%
Evolution du pourcentage de femmes **membres des conseils d'administration** dans l'**économie conventionnelle** entre 2012 et 2022

CADRE JURIDIQUE

- Loi fédérale du 12 janvier 2007 qui vise au contrôle de l'application des résolutions de la Conférence mondiale sur les Femmes de Pékin (septembre 1995) et intègre la dimension du genre dans l'ensemble des politiques fédérales
- Décret wallon « Mixité » du 11 janvier 2014 qui promeut une représentation équilibrée des femmes et des hommes (maximum deux tiers de membres d'un même sexe) dans les conseils d'administration des organismes privés agréés par la Région wallonne

PUBLICATIONS

- Le genre, angle mort de l'économie sociale ? Recommandations et pistes d'action pour une approche genre dans l'économie sociale en Région wallonne (Dessy, 2022)
- L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique, entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité (Huchet et al., 2015)

RESSOURCES INSPIRANTES

- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH)
- L'état des lieux de l'économie sociale 2021, Le genre dans le conseil d'administration (Observatoire de l'économie sociale, 2023)
- Kit d'outils Genre à destination du secteur de l'économie sociale (Crédal et Centre d'Économie Sociale, 2023)

Données : calculées par l'Observatoire de l'Economie Sociale, à partir des données du Social Profit DataTrust (chiffres 2022)

3. Autodiag Flash CAPSE

1. Outil d'autodiagnostic express pour les organes de gouvernance des fédérations et réseaux de l'ES

Avant d'entamer une démarche de diagnostic approfondie sur l'égalité des genres au sein de votre organisation d'économie sociale (ES) (avec éventuellement l'accompagnement de personnes expertes), il est très utile de réaliser un premier autodiagnostic, rapide et partiel, des pratiques de vos propres instances de gouvernance.

Pour réaliser ce test, nous vous invitons à compléter le graphe radar ci-dessous. Cet outil est souvent utilisé pour représenter de manière visuelle et efficace des données multivariées sur des thématiques complexes, comme celle de l'égalité des genres. Ce graphe vous permettra ainsi d'évaluer et de suivre vos pratiques en matière d'égalité des genres, d'identifier des domaines d'amélioration et d'engager les membres de vos instances dirigeantes dans des discussions constructives sur les enjeux égalitaires.

2. Avantages du graphe radar pour faire un autodiagnostic express

Le graphe radar permet de **représenter de manière visuelle des données multidimensionnelles**, regroupant plusieurs critères en même temps, ce qui est essentiel pour évaluer l'égalité des genres, qui peut impliquer divers aspects comme la représentation, les opportunités de *leadership*, la culture organisationnelle ou la mise en place d'actions et stratégies. Faire un premier autodiagnostic rapide, même s'il est incomplet et subjectif, permet d'identifier **les forces et les faiblesses** de votre organisation dans un domaine spécifique à un moment « t ». En traçant les scores pour chaque critère, il devient en effet facile de voir où votre organisation excelle et où des améliorations sont nécessaires, sachant que les axes les plus proches du centre du graphe indiquent les domaines à renforcer.

Ensuite, utiliser le même modèle de graphe radar à intervalles réguliers (par exemple, chaque année) contribue à **l'innovation et à l'amélioration continue** des pratiques, de la gestion et du fonctionnement de votre fédération ou réseau. Cela permet de comparer l'évolution de vos résultats dans le temps et par conséquent de visualiser les progrès (ou reculs) réalisés en matière d'égalité des genres au sein de vos instances dirigeantes.

Au-delà de son utilité opérationnelle et managériale, le graphe radar peut servir de point de départ pour **faciliter le dialogue et ouvrir des espaces de discussion** entre les différentes parties prenantes de votre organisation. Le fait de représenter de manière claire une réalité pourtant complexe peut en effet servir de support à la réflexion et **encourager les parties prenantes à s'impliquer** dans les débats et les actions à entreprendre sur l'égalité des genres.

Le fait de représenter de manière claire une réalité pourtant complexe peut servir de support à la réflexion et encourager les parties prenantes à s'impliquer dans les débats et les actions à entreprendre sur l'égalité des genres.

Par ailleurs, ce type d'outil et les résultats qui en émergent peuvent servir de support pour mener des **actions de sensibilisation et de communication**. Facilement compréhensibles, ils peuvent être utilisés dans des rapports, des présentations ou des campagnes de sensibilisation pour montrer les progrès éventuels et l'engagement de votre organisation envers l'égalité des genres.

Cet outil d'autodiagnostic est conçu pour que chacun et chacune puisse s'en emparer individuellement, de manière rapide et subjective, afin d'**évaluer sa propre perception** des pratiques EFH au sein de sa fédération ou de son réseau. L'intérêt réel de cet outil réside cependant dans la **confrontation collective** des évaluations faites par l'ensemble ou une partie des membres de la gouvernance de votre organisation, pour garantir une vision multiple mais représentative des pratiques et stratégies qui y sont mises en place.

Enfin, il peut être intéressant de comparer les résultats obtenus par plusieurs organisations de l'ES ayant réalisé cet autodiagnostic, pour pouvoir identifier, valoriser et **partager des bonnes pratiques** susceptibles d'encourager d'autres organisations à adopter des pratiques en faveur d'une (meilleure) EFH au sein de leurs instances de gouvernance.

3. Comment utiliser et interpréter les résultats de l'Autodiag Flash CAPSE ?

Nous avons vu que l'Autodiag Flash CAPSE permettait à votre organisation de visualiser ses forces et ses faiblesses de manière rapide (bien que partielle), d'avoir une vision des progrès au fil du temps et, s'il est réalisé à l'échelle d'un collectif d'organisations, de comparer les résultats entre elles et les bonnes pratiques à partager. Mais il est essentiel de souligner que cet autodiagnostic révèle tout son intérêt lorsque plusieurs membres de la gouvernance (ou la totalité) le remplissent individuellement, pour discuter ensuite collectivement des résultats obtenus. L'Autodiag Flash CASPE offre une représentation claire des perceptions de l'égalité de genres, qui favorise les débats et permet d'entamer une action ciblée sur les critères les plus faibles.

Cet autodiagnostic révèle tout son intérêt lorsque plusieurs membres de la gouvernance (ou la totalité) le remplissent individuellement, pour discuter ensuite collectivement des résultats obtenus.

L'Autodiag Flash CAPSE comprend 12 branches et permet d'analyser conjointement plusieurs dimensions de l'égalité des genres dans le cadre spécifique des instances de direction des fédérations et réseaux de l'ES. Chaque branche du graphe représente un aspect ou un critère spécifique, et le score attribué à chaque branche indique dans quelle mesure cet aspect est satisfait. Rappelons que ce score est subjectif : il indique un ordre de grandeur et fera idéalement l'objet de discussions collectives en interne.

Les critères d'EFH évalués par l'Autodiag Flash CAPSE sont identiques aux critères repris dans la section sur l'autodiagnostic de genre (voir section **5.2**). Ils sont volontairement présentés dans l'Autodiag Flash de manière synthétique, pour que vous puissiez réaliser un premier autodiagnostic rapide des pratiques EFH de vos instances de gouvernance. Nous vous invitons à vous l'approprier et à l'adapter aux spécificités de votre réalité de terrain, qu'elles soient liées au secteur d'activité, au territoire, à la taille de votre organisation, aux réglementations en vigueur, ou encore aux profils de vos membres ou bénéficiaires. L'Autodiag Flash pourra servir de base à un autodiagnostic collectif plus approfondi dans un second temps, comme nous vous encourageons à le faire dans la section du guide (voir **5.2**) consacrée à la construction de votre propre feuille de route en EFH.

Le modèle d'autodiagnostic de genre CAPSE comprend **12 critères** pour aider les fédérations et réseaux de l'ES à situer l'EFH dans leurs instances de gouvernance :

1) **Représentation dans les organes de gouvernance :** ce critère évalue la proportion de femmes et d'hommes présents et présentes dans les instances de gouvernance (conseil d'administration, comité directeur, direction exécutive, commissions, etc.). Il permet de mesurer le degré de parité et d'identifier les déséquilibres structurels dans la répartition du pouvoir et des responsabilités.

2) **Poste de présidence et vice-présidence :** ce critère analyse si les postes les plus élevés (présidence et vice-présidence) sont occupés par des femmes et s'il existe des mesures concrètes pour favoriser leur accès à ces fonctions. Il permet aussi d'observer si les obstacles structurels, tels que le «plafond de verre», sont surmontés.

3) **Carrière et formation professionnelle continue :** ce critère analyse si les membres des organes de gouvernance ont un accès équitable aux opportunités de formation continue, et si les processus d'évaluation et de promotion vers les postes de décision sont clairs, accessibles et exempts de biais. L'accent est mis sur la promotion du leadership féminin à travers le développement de compétences et l'accompagnement professionnel.

4) **Stratégie de sélection pour les postes de représentation :** ce critère analyse si les processus de sélection pour les postes de direction et de représentation au sein de la fédération ou du réseau sont menés avec une approche paritaire, évitant les biais de genre, explicites ou implicites. Il comprend l'examen des critères d'accès ainsi que les mécanismes utilisés pour la recherche, le repérage et la désignation des candidatures.

5) **Connaissance et respect du cadre légal :** ce critère évalue le niveau de connaissance des membres des organes de décision concernant la législation en vigueur sur l'égalité entre les femmes et les hommes (qu'elle soit nationale, régionale ou européenne), ainsi que le degré d'engagement de l'organisation à l'appliquer de manière effective. Il prend également en compte la traduction de cette connaissance en actions concrètes, en normes internes et en mécanismes de suivi.

6) **Plans d'action et stratégies :** ce critère évalue si l'organisation dispose de documents formels orientant son action institutionnelle en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes (par exemple : plans d'égalité, protocoles, chartes d'engagement, feuilles de route, etc.) et si ces documents incluent des mesures spécifiques concernant les organes de gouvernance. Il fait aussi attention à la participation active de ces organes dans leur élaboration, leur suivi et leur évaluation. Ce critère prend aussi en compte la participation des membres de ces organes dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation de ces différents documents formels.

7) **Information et sensibilisation :** ce critère analyse si l'organisation a mis en place des actions régulières à destination des personnes occupant des postes de décision afin de renforcer leur conscience critique et leur engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ces actions peuvent inclure des campagnes internes, des ateliers, des journées thématiques, la diffusion de supports ou l'intégration de la perspective d'égalité femmes-hommes dans les espaces de gouvernance.

8) **Coresponsabilité et conciliation vie professionnelle et vie privée :** ce critère évalue si l'organisation met en œuvre des mesures concrètes permettant aux membres des organes de gouvernance de concilier leurs responsabilités institutionnelles avec leur vie personnelle et familiale. Cela inclut notamment l'adaptation des horaires, la tenue de réunions accessibles ou hybrides, ainsi que la mise en place de dispositifs de soutien à la parentalité et aux soins.

9) **Prévention des discriminations liées au genre :** ce critère évalue l'existence et l'efficacité des protocoles et dispositifs destinés à prévenir et à traiter les cas de harcèlement sexuel, ou de toute autre forme de discrimination de genre. Il permet de déterminer si les organes de gouvernance garantissent un environnement institutionnel sûr, équitable et respectueux, ainsi que leur engagement en faveur d'une politique de tolérance zéro.

10) **Prise en compte du genre dans les projets internes :** ce critère analyse si les organes de gouvernance intègrent systématiquement la perspective paritaire dans la formulation, l'approbation et l'évaluation des projets internes, même lorsque ceux-ci ne sont pas spécifiquement centrés sur l'égalité. Il reflète le niveau de transversalité de l'approche genre dans les décisions stratégiques de l'organisation.

11) **Politiques de communication inclusive et visibilité externe :** ce critère évalue si la communication institutionnelle reflète un engagement actif en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, tant dans le langage que dans les images, les contenus et la représentation publique. Cela inclut l'usage d'un langage non sexiste, la visibilité des femmes dans des rôles de leadership, la diversité dans les événements publics ainsi que les partenariats avec des acteur.ices engagé.es pour l'égalité.

12) **Gratification matérielle ou symbolique :** si une forme de gratification existe en contrepartie de leur participation à la gouvernance, ce critère évalue l'écart entre les salaires – ou entre les autres formes de gratification (matérielle ou symbolique) – perçues par les femmes et par les hommes qui sont membres de la gouvernance.

Les scores sur chaque branche sont compris entre 0 et 7, où 0 représente un écart très important en matière d'égalité, et 7 signifie que l'égalité des genres est pleinement atteinte sur ce critère :

- **Un graphe en étoile** bien équilibré et ayant des scores relativement élevés indique que l'égalité des genres est respectée de manière homogène sur tous les critères.
- **Un graphe déformé** (avec des scores très variables) met en lumière des points faibles spécifiques sur lesquels des améliorations sont nécessaires. Par exemple, un score faible sur la branche « plan d'action et stratégies » indiquerait qu'un effort particulier doit être fait pour élaborer un cadre qui formalise des actions à prendre afin d'améliorer l'inclusion des femmes dans l'instance dirigeante concernée.

Ce test permet donc de cibler les axes de progrès prioritaires dans la mise en place d'une politique d'égalité des genres, en orientant les actions à mener vers les critères qui présentent les scores les plus faibles.

Dans ce guide, chaque critère pourra être approfondi à la fois au niveau théorique et au niveau de son application sur le terrain. Nous orientons les lecteurs et lectrices vers les sections du guide les plus appropriées, selon les critères d'amélioration qu'ils ou elles souhaitent mettre en place en priorité dans leur organisation.

Critères	Sections
Représentation dans les organes de gouvernance	4.1, 4.2, et 4.7
Poste de présidence et vice-présidence	4.4, 4.5 et 4.7
Carrière et formation professionnelle continue	4.2 et 4.5
Stratégie de recrutement	4.7
Connaissance et respect du cadre légal	4.3 et 4.7
Plans d'action et stratégies	4.2, 4.5 et 4.7
Information et sensibilisation	4.2, 4.4 et 4.6
Coresponsabilité et conciliation vie pro-vie privée	4.3, 4.5, 4.6 et 4.7
Prévention des discriminations	4.1, 4.2, 4.4, 4.5 et 4.6
Prise en compte dans les projets internes	4.3
Communication inclusive et visibilité	4.3 et 4.6
Gratification matérielle ou symbolique	4.3 et 4.4

4. Enjeux et leviers d'action

4.1. Quels mots pour définir l'égalité femmes-hommes ? Les contours de l'égalité des genres

L'**économie sociale (ES)** comprend une diversité de formes d'organisations qui constituent un véritable écosystème socioéconomique, où la **finalité sociale ou environnementale**, l'intérêt général et collectif priment sur la recherche de profit maximal à court terme. Contrairement à l'économie conventionnelle, l'ES poursuit des objectifs économiques à long terme pour la promotion d'une **société plus juste et durable**. Elle regroupe, en Belgique francophone, les associations, les coopératives d'ES, les mutuelles et les fondations. Les organisations de l'ES produisent des biens et services en respectant les principes suivants (tels que définis entre autres par l'EMES – voir Defourny & Nyssens, 2013). Ces principes sont :

« Je me rends compte que même sur la définition, je ne suis même pas sûre que ce soit clair pour tout le monde. »

(BE02, directrice opérationnelle)

- La **primauté des personnes** et des **objectifs sociaux ou environnementaux** sur le profit économique.
- L'**affectation majoritaire ou totale du bénéfice** dans l'entreprise pour assurer la pérennité ou le développement de ses activités.
- Un mode de **gouvernance démocratique et participatif**, notamment dans la prise de décision qui peut reposer sur la règle « une personne - une voix ».
- Une **autonomie de gestion** par rapport aux autres organisations, qu'elles soient publiques ou privées.

L'ES ne peut être pleinement comprise sans reconnaître l'importance centrale des valeurs d'**égalité** et de **diversité** qui lui sont intrinsèques, mais dont la mise en œuvre peut être inaboutie.

Égalité

La notion d'**égalité** dépasse le cadre d'égalité formelle devant la loi : elle implique une véritable égalité des chances et des conditions, où chacun et chacune, indépendamment de son origine, de son genre, de sa classe sociale, de son orientation sexuelle, ou de tout autre caractéristique, a non seulement le droit, mais aussi la possibilité réelle de participer pleinement à la vie sociale, économique et politique. En ce sens, l'égalité n'est pas seulement un principe abstrait, mais un objectif concret qui nécessite des actions proactives pour éliminer les inégalités structurelles – conséquences de systèmes de pouvoir et de privilèges profondément enracinés dans la société. L'ES, par sa nature inclusive qui valorise la gouvernance démocratique et participative, pourrait être bien positionnée, après la mise en cohérence de ses pratiques et valeurs, pour être motrice de la construction d'une société plus égalitaire, où chaque individu peut contribuer et bénéficier de manière équitable.

« Parce que, finalement, la transidentité c'est aussi une question de genre, donc c'est aussi femmes-hommes, mais une transidentité différente. »

(BE03, vice-présidente)

Diversité

Pour ce qui est de la **diversité**, il s'agit de la reconnaissance et de la valorisation des différences entre individus (genre, origine, croyances, handicap, etc.). Loin de n'être qu'une simple tolérance de l'autre, s'engager en faveur de la diversité c'est reconnaître que la richesse d'une société réside dans sa capacité à accueillir, respecter, et valoriser la multiplicité des voix et des perspectives. Dans le cadre de l'ES, cette valorisation de la diversité est fondamentale : elle alimente l'innovation sociale et renforce la capacité des structures à répondre à la triple crise sociale, démocratique et environnementale. L'ES, qui promeut la diversité dans ses pratiques et sa gouvernance, démontre que c'est précisément en valorisant cette pluralité que l'on peut bâtir une économie plus juste et en harmonie avec les réalités sociales contemporaines.

Ainsi, ces deux notions – **égalité** et **diversité** – ne sont pas des éléments périphériques, mais bien un socle sur lequel l'ES construit une économie qui vise à être durable et respectueuse des droits et de la dignité de chaque individu. Lorsqu'elles sont réellement appliquées, ces valeurs sont les garanties que l'ES restera, du mieux qu'elle le peut, fidèle à sa mission première : servir l'humain et la planète, promouvoir l'émancipation, en plaçant le bien-être collectif au-dessus des logiques de profit individuel.

En dépit de cet imaginaire égalitaire, les organisations de l'ES n'échappent pas aux stéréotypes et aux rapports de domination qui traversent la société, avec notamment des inégalités de genre bien ancrées.

Genre

Le **genre** se définit par les rôles, comportements et attentes socialement construits qui sont assignés aux individus en fonction de leur sexe. Il s'agit d'un spectre qui inclut non seulement les hommes et les femmes, mais aussi les personnes non-binaires et autres identités qui ne se reconnaissent pas dans le cadre binaire. Rappelons néanmoins que le périmètre du projet CAPSE repose sur une approche binaire et sexuée des genres, opposant le sexe masculin et le sexe féminin. La notion de genre est par ailleurs intrinsèquement liée aux enjeux d'**égalité femmes-hommes** (EFH), car elle met en lumière les inégalités systémiques enracinées dans les attentes traditionnelles de genre. L'ES n'est pas exempte de telles inégalités : comme nous le verrons plus loin, s'il s'agit d'une économie fortement féminisée quand on considère sa force de travail, la parité n'est cependant pas au rendez-vous, notamment concernant les postes à responsabilité.

Parité

Pour rappel, la **parité** renvoie au principe d'égalité des genres dans la représentation et la participation aux différents domaines de la société, en particulier dans les instances de décision et les postes à responsabilité. Dans le contexte d'une ES largement féminisée (70% des effectifs salariés des organisations), la parité reste un objectif non atteint, surtout dans les postes à responsabilité. Par exemple, dans les organes d'administration des entreprises d'ES

(tous secteurs confondus), seulement 38% des postes d'administrateur·ices sont occupés par des femmes. Cette sous-représentation des femmes aux postes à responsabilité (bien que non généralisée) est observable quelle que soit la forme juridique de l'organisation (association, coopérative, mutuelle, fondation, etc.), et semble s'accentuer en fonction de la taille des structures. À noter que la parité n'est pas le seul obstacle qui entrave une égalité effective des genres dans l'ES : on relève aussi le fait que les femmes occupent des emplois plus précaires et moins valorisés que les hommes (en Belgique francophone, elles représentent 83% des effectifs à temps partiel dans l'ES). Cette situation est paradoxale dans une économie qui revendique des valeurs d'égalité et de justice sociale.

Intersectionnalité

Si la parité entre les genres est un enjeu majeur, elle ne suffit pas à elle seule à garantir une égalité réelle pour toutes les femmes au sein de l'ES. Par exemple, les femmes racisées, issues de milieux populaires, LGBTQIA+, avec des convictions religieuses réelles ou supposées, ou en situation de handicap, peuvent subir des discriminations spécifiques, qui les placent dans une position encore plus désavantageuse que leurs homologues non racisées, valides ou issues de classes sociales favorisées. C'est ce que l'on appelle l'**intersectionnalité** : les discriminations ne se vivent pas de manière isolée, mais s'entrelacent, créant des expériences d'oppression uniques et souvent exacerbées pour celleux qui se trouvent à l'intersection de plusieurs axes de domination. Afin que l'ES soit fidèle à ses valeurs et les mettent en pratique en garantissant l'égalité réelle femmes-hommes, elle doit adopter une approche intersectionnelle dans ses pratiques de gouvernance et d'organisation. Cela implique de reconnaître et de combattre non seulement les inégalités de genre, mais aussi toutes les formes d'oppressions qui se superposent et se renforcent mutuellement, afin de construire une économie véritablement inclusive et équitable pour toutes et tous.

C'est ce que l'on appelle l'intersectionnalité : les discriminations ne se vivent pas de manière isolée, mais s'entrelacent, créant des expériences d'oppression uniques et souvent exacerbées pour celleux qui se trouvent à l'intersection de plusieurs axes de domination.

Inclusion

Pour permettre une égalité réelle entre les genres et ainsi valoriser la diversité, il est essentiel que les acteur·rices de l'ES renforcent leur engagement en faveur de l'**inclusion**. Cela signifie non seulement respecter et promouvoir la diversité, mais aussi mettre en place des mécanismes concrets pour garantir que toutes les voix soient entendues et que chacun·e puisse accéder aux mêmes opportunités. L'inclusion, ainsi redéfinie, devient un maître-mot pour guider les pratiques de l'ES, afin de bâtir une économie plus juste où l'EFH et la diversité sont non seulement des valeurs proclamées, mais aussi des réalités vécues. En adoptant une approche inclusive et intersectionnelle, l'ES peut pleinement incarner ses idéaux de justice sociale et de solidarité, tout en créant un modèle économique réellement tourné vers le bien-être collectif et durable.

4.2. Quel cadre politique et légal pour l'égalité femmes-hommes ? Défis actuels, stratégies et règlementations

Cadre légal européen

Dans l'économie conventionnelle, bien que des inégalités subsistent, l'Union européenne a réalisé des progrès importants en matière d'égalité femmes-hommes (EFH) au cours des dernières décennies, et particulièrement dans le cadre de la mandature d'Ursula von der Leyen.

Ces avancées reposent sur :

- La législation concernant l'égalité de traitement.
- L'intégration de la dimension de genre dans ses politiques autour du principe d'intersectionnalité.
- L'adoption de mesures spécifiques en faveur de l'émancipation des femmes.

« Quand les premières dispositions ont été connues par rapport à cette parité hommes et femmes, et des efforts qu'il fallait faire par rapport à ça, on a bien évidemment informé nos membres. Parce que c'est notre rôle d'informer les membres sur toutes les dispositions, la législation qui les concerne, qu'elle soit spécifique au secteur ou non. »

(BE04, directrice adjointe)

En voici quelques exemples :

- Le **4 mars 2021**, la Commission européenne propose des mesures contraignantes en matière de transparence salariale. Elles constituent un des premiers résultats attendus de la stratégie ainsi mise en œuvre.
- Le **8 mars 2022**, la Commission adopte une nouvelle proposition de directive européenne sur la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique, afin de garantir à celles-ci un niveau élevé de sécurité et la pleine jouissance des droits fondamentaux au sein de l'Union. Cette proposition vise à ériger en infractions pénales les formes les plus graves de violence et de cyberviolence à l'égard des femmes.
- La directive relative à la présence des femmes dans les conseils d'administration, qui vise à améliorer l'équilibre femmes-hommes dans les postes de décision des plus grandes sociétés cotées de l'Union européenne, constitue une avancée majeure. Après dix ans de négociations, la directive Women on boards est finalement adoptée le **22 novembre 2022**.
- Le **8 mars 2023**, la Commission européenne lance une campagne pour remettre en cause les stéréotypes sexistes. Cette campagne organisée à l'échelle de l'Union européenne combat les stéréotypes touchant tant les hommes que les femmes dans différents aspects de leur vie, tels que les choix de carrière, le partage des responsabilités familiales et la prise des décisions. Il s'agit d'un résultat concret de la stratégie en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes (2020-2025).
- La directive européenne 2023/970 du Parlement européen et du Conseil est publiée le **10 mai 2023**. Son objectif est de renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations pour un même travail ou un travail de même valeur entre les hommes et les femmes, sur la base de mesures de transparence des rémunérations et des mécanismes d'exécution.
- Adopté en **novembre 2020**, l'Union européenne prolonge **jusque 2027** son plan d'action sur l'égalité des sexes dans l'action extérieure. Ce plan vise à contribuer aux objectifs de développement durable (ODD), en particulier à l'ODD 5 pour accélérer l'égalité entre les hommes et les femmes, et l'émancipation des femmes.

« Je me souviens, à l'époque, on a eu beaucoup de discussions autour du décret "Mixité", de son utilité ou pas, du fait qu'il faille passer par là pour qu'il y ait une certaine égalité. (…) Mais [notre fédération] n'est pas agréée, n'est quasi pas subsidiée, donc si on l'applique c'est par choix et on n'est pas tenus au respect strict du un tiers/deux tiers. »

(BE05, directrice)

Toutefois, ces mesures ne parviennent pas à relever les défis de la parité. Globalement, les inégalités femmes-hommes tendent à diminuer, mais sont encore loin d'avoir disparu. Les écarts sont plus ou moins importants selon les Etats membres, les réduire constitue de manière générale un long processus. En 2023, les Etats membres de l'Union européenne ont obtenu une note moyenne de 70,2% en termes d'indice d'égalité de genre, outil de mesure conçu en 2013 par l'*Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes*. Un chiffre qui pour la première fois dépasse la barre des 70 points avec une progression de 1,6 points depuis 2022.

Bien qu'il y ait une augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail et des progrès en matière d'éducation et de formation, la disparité entre les sexes demeure bien réelle : les femmes sont toujours surreprésentées dans les secteurs les moins rémunérés et sous-représentées aux postes à responsabilité.

S'agissant de l'économie sociale, nous ne disposons pas à l'heure actuelle de chiffres sur l'état de la parité dans les instances de gouvernance sur l'ensemble de l'Union européenne. Si l'on sait que l'ES en Belgique, en Espagne et l'ESS en France ont mis en exergue plus d'actions pour la parité, l'absence de données au niveau européen montre l'importance du travail auquel le projet CAPSE répond.

Cadre légal belge francophone (Wallonie et Bruxelles)

Le cadre juridique belge pour l'EFH s'est fortement développé depuis le début des années 2000 et repose sur plusieurs textes législatifs, au niveau fédéral, régional et communautaire. L'objectif est de lutter contre les discriminations liées au genre et d'atteindre une meilleure égalité entre les femmes et les hommes au sein de la société. Des mesures particulières ont ainsi été prises au niveau fédéral sur les quotas de genre dans les conseils d'administration de certains types d'entreprises. D'autres mesures concernent spécifiquement les entreprises agréées par la Région wallonne, parmi lesquelles les entreprises d'économie sociale. Et d'autres encore concernent les organes des personnes morales de la Communauté française, parmi lesquelles les associations sans but lucratif. Nous mettrons l'accent ici sur la législation belge francophone, à savoir la Région de Bruxelles-Capitale et la Région wallonne.

- Suite à la création en **2002** de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH), une approche intégrée du genre fait l'objet de plusieurs textes légaux à différents niveaux de pouvoir en Belgique. L'IEFH a pour mission de protéger et promouvoir l'égalité des genres dans la société, et peut intervenir en cas de violation de la législation.
- La Belgique a adopté **le 12 janvier 2007** la loi Gender Mainstreaming, qui a pour objectif de renforcer l'égalité des femmes et des hommes en intégrant systématiquement la dimension de genre dans toutes les politiques et actions des institutions publiques fédérales et, par extension, des organismes recevant des fonds publics.

« J'ai quand même l'impression que l'économie sociale est plutôt volontariste, mais il n'y a rien à faire, s'il y a des contraintes légales, on devra s'y conformer. »

(BE06, codirectrice)

- Une **loi fédérale** adoptée le **10 mai 2007** a pour but d'intégrer la dimension de genre dans le contenu des politiques fédérales et de mettre sur pied un cadre général dans la lutte pour l'égalité des femmes et des hommes en Belgique. Cette loi touche aux matières de l'emploi, la sécurité sociale, l'offre de biens et de services, l'accès aux activités économiques, sociales et culturelles.
- Au niveau communautaire, le décret du **15 décembre 2010** de la Communauté française vise à promouvoir la participation équilibrée des femmes et des hommes dans les organes de gestion des personnes morales désignés par la Communauté française, y compris dans les associations sans but lucratif (qui font partie de l'économie sociale).
- La **loi fédérale** du **28 juillet 2011** impose aux entreprises publiques autonomes, à la Loterie Nationale et aux entreprises privées cotées en bourse la présence d'au moins un tiers de membres du sexe le moins bien représenté au sein de leur conseil d'administration. L'application de cette loi est cependant peu contrôlée et ne fait l'objet d'aucun instrument coercitif.
- Au niveau régional, une **ordonnance bruxelloise** a été publiée le **29 mars 2012**, portant sur l'intégration de la dimension de genre dans les lignes politiques de la Région de Bruxelles-Capitale.
- En **Région wallonne**, le **décret** du **9 janvier 2014** promeut une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration des organismes privés agréés par la Région wallonne (décret « mixité »), avec au maximum deux tiers de membres d'un même sexe représentés.
- A travers son **Plan genre** quinquennal, la **Région wallonne** s'engage depuis 2019 à mettre en œuvre des mesures pour intégrer l'égalité de genre dans l'ensemble des politiques régionales wallonnes.

Ces législations, qui portent principalement sur un critère quantitatif d'équilibre et de mixité entre les genres, présentent plusieurs limitations susceptibles de restreindre leur efficacité. Tout d'abord, des disparités existent entre les différentes instances politiques belges, fédérales, régionales et communautaires. Toutes les entreprises de l'économie sociale n'entrent ainsi pas systématiquement dans les catégories visées par les différents textes de loi. Par exemple, la loi fédérale de 2011 concerne les entreprises publiques autonomes, la loterie nationale et les entreprises privées cotées en bourse, alors que le décret de 2010 s'applique entre autres aux associations de la Communauté française, et que le décret « mixité » de 2014 s'applique aux organisations agréées par la Région wallonne. Une approche plus cohérente et harmonisée pourrait s'avérer utile pour renforcer l'impact de ces mesures législatives.

Ensuite, le développement d'outils coercitifs et de procédures de contrôle permettrait de contrôler davantage l'application des mesures en vigueur, ce qui n'est actuellement ni systématique ni généralisé.

Enfin, la législation belge francophone se limite souvent aux aspects quantitatifs (et donc mesurables) des enjeux de l'égalité des genres et n'aborde pas les aspects qualitatifs (plus fondamentaux) de la source et du contexte des inégalités. Si les critères quantitatifs sont une étape essentielle pour lutter contre les discriminations, ils ne s'attaquent pourtant qu'à la partie la plus visible de l'iceberg des inégalités de genre.

4.3. Quelles spécificités de l'économie sociale sur les questions d'égalité ? Le genre, une non-question

« Après il faut aussi faire attention au fait que les femmes cumulent des tonnes de casquettes, et qu'on leur demande d'être à des CA en plus de tout ce qu'elles font déjà. Il faudrait que côté "hommes" il y ait plus de care, et que côté "femmes" il puisse y avoir plus de développement personnel, mais pour moi c'est un équilibre qui n'est pas encore tout à fait trouvé. »

(BE07, codirectrice)

Il ne suffit pas pour l'économie sociale (ES) d'afficher des valeurs d'égalité, de solidarité et d'engagement, ou encore une finalité sociale ou d'émancipation pour échapper aux normes de domination masculine et à la constance patriarcale. Ces valeurs vont même parfois amplifier la **spirale d'invisibilisation** (Bodet, 2019) des inégalités par la référence à un imaginaire égalitaire de l'ES qui masque l'absence d'égalité et fait du genre un angle mort. En effet, les organisations de l'ES ne sont pas étanches aux stéréotypes et aux inégalités qui traversent la société et plus largement aux rapports de domination. Le principe démocratique ne continue-t-il pas parfois à s'exprimer selon le principe « un homme-une voix » et non « une personne-une voix », illustrant ainsi le sexisme ordinaire et l'entre-soi des hommes ? Et même lorsque l'on prend conscience de ces inégalités – des mécanismes de conditionnement qui amènent une femme à ne pas se porter candidate, des jeux de pouvoir et de domination qui conduisent à ne pas prendre la parole, etc. – il reste difficile de transformer ses façons d'être et d'agir. Comment par exemple dépasser les autolimitations que les femmes s'imposent elles-mêmes ?

Ne rien faire, c'est perpétuer ces inégalités, mais agir reste difficile. Si l'ES ne s'en sort pas trop mal sur différents indicateurs, comme celui des écarts salariaux entre hommes et femmes (plus importants dans l'économie conventionnelle que dans l'ES), il reste encore du chemin à parcourir et les marges d'amélioration sont considérables. Lorsque des outils et des **dispositifs de féminisation** des postes à responsabilité, de cadres et de dirigeantes sont mis en place pour tendre vers plus de parité, ils restent le plus souvent enfermés dans des logiques patriarcales. Ils reposent sur une conception de l'égalité fondée sur l'exigence que les femmes s'adaptent et réussissent dans un système déjà établi. Ce système est basé sur des normes et des attentes historiquement masculines. L'enjeu est alors de comprendre les obstacles mis, consciemment ou non, par les hommes à l'insertion des femmes dans des environnements masculins (blagues sexistes, exclusion des temps conviviaux, rétention d'informations, etc.) et les attentes spécifiques des femmes quant à l'exercice de leur activité ou encore leur conception du ***leadership***. Dans ce contexte, la construction des indicateurs est sujette à débat. D'un côté, le choix des critères et des mesures influence les résultats observés ; de l'autre, les indicateurs passent le plus souvent sous silence les perceptions qu'ont les femmes elles-mêmes des inégalités de genre auxquelles elles sont confrontées. Et les innovations organisationnelles mobilisant intelligence collective et gouvernance partagée ne garantissent pas d'éviter une assignation

« On a tendance souvent à se dire qu'on n'est pas concernés par cette question parce que justement on voit beaucoup de femmes dans des structures de concertation, mais derrière, ce n'est pas la réalité. La question est quand même là, elle devrait avoir le mérite d'occuper une place. »

(BE08, coordinateur)

« Alors, en effet, c'est un sujet super intéressant, tout comme on pourrait faire un sujet super intéressant sur n'importe quelle grosse thématique sociale. Mais il faut qu'on arrive à faire le lien avec la pratique professionnelle des acteurs, en quoi cette question-là vient les appeler vraiment dans leurs spécificités. »

(BE09, directeur général)

genrée des tâches. D'autant qu'une partie importante des activités de l'ES concerne le care, autrement dit le « prendre soin », contribuant à ancrer les activités des femmes dans une nouvelle forme de **« travail reproductif »**, historiquement non rémunéré, lié aux soins et à la gestion du foyer, faisant ainsi du care une forme de ghetto (Dessy, 2022).

Il existe pourtant des marges de manœuvre dans l'ES, du fait des valeurs et des utopies dans lesquelles elle s'ancre et des collectifs et des expérimentations au sein desquels elle se déploie. Certaines organisations de l'ES sont déjà engagées dans ce sens. L'ES est susceptible d'offrir une diversité des possibles et de renforcer le pouvoir d'agir pour mettre en œuvre **l'égalité entre les membres**. À condition d'en avoir l'ambition en inscrivant l'égalité de genre dans son projet politique et à opérer ce changement de regard indispensable, en faisant des hommes des alliés, et du collectif un **levier du changement**.

Constats et points d'attention

- Il est difficile d'échapper aux normes de domination masculine même quand on affiche des valeurs d'égalité et d'émancipation.
- Une prise de conscience des inégalités ne suffit pas à sortir des routines et à transformer les manières d'agir.
- Une assignation genrée des tâches est difficile à dépasser.
- Il est nécessaire de revisiter la conception de l'égalité pour dépasser le patriarcat.

Leviers d'action

- Se permettre l'impertinence est une forme de créativité, entre autres sur l'écriture inclusive, la mesure du temps de parole, l'identification des privilèges masculins, etc.
- Illustrer l'écart entre, d'une part, les actions externes de l'organisation sensibles à l'égalité et, d'autre part, les pratiques internes souvent moins développées.
- Inscrire l'égalité des genres dans le projet politique de l'organisation ET imposer des règles relatives à la parité dans les organisations, réduire les délais pour les réaliser, évaluer et montrer leurs effets.
- Montrer que démocratie ne rime pas naturellement avec égalité : créer des postes de codirection, coprésidence, limiter les cumuls des mandats, revoir les modes de désignation des personnes (élection sans candidats), développer la formation de l'ensemble des membres de l'organisation dont les élu·es.
- Introduire une organisation plus horizontale de l'entreprise avec une gestion souple des horaires et une facilitation du télétravail sous certaines conditions, et l'ouverture d'espaces de dialogue social entre les salarié·es et les administrateur·rices pour une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle.

4.4. Quels défis sociétaux pour l'égalité femmes-hommes ? Des rapports de domination systémique au sexisme ordinaire

Je suis assez attaché aux questions de justice et, évidemment, la question du genre rentre là-dedans. (…) Après, franchement, en tant qu'homme dans une structure qui est quand même très féminine et une société patriarcale, ce n'est pas nécessairement toujours confortable à traiter. (…) J'ai sans doute aussi des biais hérités, et construits petit à petit. »

(BE10, directeur général)

L'ES évolue dans un système économique, social et écologique marqué par le capitalisme et déploie ses activités grâce à l'engagement bénévole et salarié de femmes et d'hommes ayant grandi dans un **système patriarcal**. Ce système privilégie les hommes politiquement, économiquement et socialement parfois sans qu'ils en aient conscience. Zoé Marlier (2023) a étudié les freins à l'engagement des femmes administratrices dans les coopératives et a identifié les facteurs expliquant leur faible présence dans les instances de gouvernance. Ses travaux révèlent la **dimension systémique** des processus et tensions liés au genre dans et autour des organes d'administration.

Parmi les obstacles identifiés, on retrouve par exemple le fait que les femmes se heurtent à des difficultés lorsqu'elles tentent de concilier leurs engagements professionnels, leurs responsabilités au sein des conseils d'administration (CA) et leur vie familiale. Leur accès, leur rôle dans les espaces de pouvoir, tels que les CA, sont entravés par des **facteurs multiples qui concernent à la fois les individus, la famille, l'entreprise, et la société dans son ensemble**.

« En même temps, je trouve que ce serait intéressant, justement, s'il n'y avait pas que des femmes autour de la table. Si on fait des débats et puis qu'il n'y a que des femmes, on rate le coche, je trouve. »

(BE11, directeur général)

Le **sexisme**, défini comme *« l'ensemble des préjugés, croyances et stéréotypes concernant les femmes et les hommes, fondés sur l'idée que les hommes sont plus importants que les femmes et sur la souhaitabilité de cette relation »* (IEFH, s.d.), est au cœur de ces mécanismes. Dans un système patriarcal, ces biais se retrouvent également dans le monde professionnel. On y observe des formes graves, telles que les violences sexistes et sexuelles, mais aussi un **sexisme ordinaire**, plus insidieux. Ce dernier inclut des attitudes, propos et comportements basés sur des stéréotypes de genre, qui, bien que souvent perçus comme anodins, visent ou aboutissent consciemment ou inconsciemment à délégitimer et infériorisier les femmes. Les manifestations quotidiennes du sexisme ordinaire comprennent les blagues sexistes, les remarques sur la maternité, les stéréotypes négatifs, les commentaires non sollicités sur l'apparence, ou encore des pratiques d'exclusion. Ces comportements nuisent à la reconnaissance et à la pleine participation des femmes dans les sphères de pouvoir et d'influence.

Le rôle des hommes dans la lutte pour l'égalité de genre : tout comme dans les luttes féministes, la place et le degré d'intégration des hommes au sein de ces démarches peuvent aussi faire l'objet de débats dans l'entreprise. Plusieurs approches coexistent, et peuvent se compléter.

Une approche partenariale et collaborative

Selon cette perspective, les valeurs de démocratie et de justice sociale portées par l'ES exigent une implication collective. L'ONU souligne par exemple que *« les hommes, même lorsqu'ils ne se rendent pas compte d'avantages sur le plan personnel ou sur celui de la famille ou de l'entreprise, peuvent percevoir une responsabilité sociale de favoriser l'égalité entre les sexes. Cette responsabilité peut être plus évidente pour les hommes qui œuvrent en faveur de la justice sociale dans d'autres secteurs de leur vie, par exemple en ce qui concerne la justice économique »* (2008, p.6). Cette approche insiste sur la nécessité de sensibiliser les hommes et de les mobiliser sur ces sujets en entreprise pour concrétiser les changements rapidement, d'autant plus qu'ils occupent encore la majorité des postes de présidence dans les organes décisionnels.

Une approche radicale et systémique

Une autre vision insiste sur la nécessité d'aller au-delà des engagements individuels ou symboliques pour opérer une véritable transformation structurelle des modes de gouvernance. Il ne s'agit pas simplement d'encourager la participation des hommes aux démarches en faveur de l'égalité femmes-hommes (EFH), mais de remettre en question en profondeur les schémas patriarcaux qui régissent les espaces de pouvoir. Cette perspective met également en garde contre le risque de ***féminisme washing***, où des hommes se contenteraient d'adopter des postures égalitaires superficielles sans véritable introspection ni engagement contraignant. De tels comportements pourraient se traduire par des actions symboliques, dénuées d'impact structurel, permettant de préserver leur position de privilège tout en se donnant bonne conscience.

« Moi, j'aimerais bien qu'on aborde le sexisme ordinaire, parce que c'est le moins décelable, ou le plus insidieux. Pour moi, ça n'a pas sa place au travail (ni dans la vie non plus), et il faudrait avoir des leviers pour que les personnes ne se sentent pas, comment dire, avec une police des mœurs. »

(BE12, codirectrice)

Pour une gouvernance féministe et égalitaire

L'ES, en tant que système porteur d'alternatives sociales, économiques et environnementales, a une responsabilité particulière dans la mise en œuvre de modèles de gouvernance exempts de biais patriarcaux. Cela nécessite non seulement de repenser les espaces de pouvoir pour les rendre accessibles à toutes et tous, mais aussi d'engager une réflexion critique sur les normes et pratiques qui les structurent. Ainsi, la transformation vers une véritable égalité ne peut se limiter à des déclarations ou des initiatives ponctuelles et passe par une approche articulant sensibilisation, prises de conscience individuelles et collectives, redistribution concrète du pouvoir et articulation avec des luttes politiques plus globales.

« En tant que directeur, je trouve que c'est encore particulier parce que, du coup, si tu dis que tu ne comprends pas ou que tu freines un peu, c'est vite vécu comme une oppression à la fois de la direction (direction adjointe en l'occurrence) et en même temps d'un mec. »

(BE13, directeur général)

Constats et points d'attention

- Adopter des mesures statutaires qui favorisent l'atteinte de la **parité quantitative** au sein d'un organe d'administration ne garantit pas l'atteinte d'une **parité qualitative** ; cette dernière repose sur une nécessaire **prise de conscience** individuelle des biais de genre qui freinent ou favorisent la participation de chacun·e.
- Articuler des prises de conscience individuelles, une action corrective mise en place par l'organisation et la dimension systémique des inégalités (qui dépassent le cadre de l'entreprise) peut s'avérer difficile et surtout s'étaler sur un **temps long**.

Leviers d'action

- Encourager les **codirections** et les **binômes** dans les postes à responsabilité.
- **Anticiper les renouvellements des postes à responsabilité** pour identifier et accompagner les potentielles candidates, tout en préparant les équipes au changement et en mettant en place des aménagements pour rendre accessibles ces postes aux femmes.
- Mettre en place un **processus d'évaluation** des avancées et des actions collectives prises en faveur de l'EFH au sein de l'organisation, pour éviter le découragement potentiel des personnes impliquées au vu du temps et de l'énergie que demande tout processus de changement organisationnel (incluant prise de conscience, action corrective et gestion systémique des inégalités).
- Mener des **actions de sensibilisation** aux biais de genre et à la parité qualitative, en organisant des formations, ateliers d'échange mixtes (ou non mixtes dans un premier temps, pour ensuite avoir un temps de partage et de dialogue entre femmes et hommes).
- Organiser des **animations immersives** qui permettent de prendre conscience des vécus différenciés en entreprise (type théâtre-Forum), pour se « mettre à la place de » et déconstruire les stéréotypes de genre.
- Mener des actions d'information et de plaidoyer non seulement au niveau de l'organisation, mais aussi les **relayer à d'autres niveaux de l'écosystème** de l'ES, vers les membres du réseau, partenaires, pouvoirs publics et instances politiques. Agir à différentes échelles de la société renforce la cohérence des luttes pour l'égalité, en favorisant entre autres la promotion de politiques publiques pour l'égalité (telles que l'allongement du congé parental, la prévention des violences sexistes et sexuelles, la protection du droit à disposer de son corps, etc.).
- Proposer aux salarié·es et administrateur·rices une **formation à la prévention des violences sexistes et sexuelles** au travail. Ce type de formation permet par exemple aux personnes d'apprendre à intervenir comme témoins de propos sexistes.

4.5. Quel type de *leadership* pour les femmes dans l'économie sociale ? *Empowerment* des femmes aux postes à responsabilité

Dans l'économie sociale (ES), les femmes sont encore sous-représentées aux postes à responsabilité : si elles représentent 70% des personnes salariées dans l'ES belge francophone, elles ne sont pourtant que 52% à occuper des postes de direction et 38% à faire partie des organes d'administration des entreprises d'économie sociale (et 33% dans les organes d'administration des fédérations de l'ES) (Observatoire de l'économie sociale, 2023).

Ce déséquilibre est en partie dû aux **stéréotypes de genre** qui associent le *leadership* à des caractéristiques traditionnellement perçues comme masculines, telles que l'autorité, la domination ou la compétition (Cann & Siegfried, 1990). Les femmes peuvent ainsi se voir attribuer des responsabilités moins stratégiques ou être exclues des cercles décisionnels.

En termes de **compatibilité entre vie professionnelle et vie privée**, les attentes professionnelles associées aux rôles de *leadership* sont souvent perçues comme incompatibles avec les responsabilités familiales, qui pèsent majoritairement sur les femmes. Une étude de Thomas et al. (2021) a ainsi révélé que seuls 40 % des managers masculins pensent que les femmes ayant des enfants sont tout aussi dévouées à leur travail que les autres. Par ailleurs, on constate que les femmes leaders qui expriment des émotions fortes, comme la colère, sont perçues comme **moins compétentes** que les hommes agissant de la même manière (Brescoll, 2016). En termes d'**investissement dans le travail**, 60 % des filles et des jeunes femmes estiment que les femmes doivent travailler plus dur que les hommes pour être respectées (Plan international, 2019).

> *« La société dans sa manière de considérer les choses est encore problématique par rapport à ça. La représentation des femmes, quand on incarne des postes à responsabilité, est encore très ambivalente. J'ai été chef-cab adjointe d'un ministre. J'ai côtoyé des femmes ministres. Tu as des femmes ministres qui sont des mecs, qui se comportent comme des hommes. Et puis tu en as d'autres qui sont dans la séduction. Et le juste milieu, que tu peux retrouver dans d'autres postes de la société, tu le retrouves très peu dans ces postes-là. »*
>
> **(BE14, directrice)**

L'un des principaux défis pour l'ES est donc de permettre aux femmes de dépasser ces obstacles et de prendre leur place dans des rôles décisionnels, tout en préservant les valeurs d'inclusion et de solidarité propres à l'ES.

Le ***leadership*** peut être défini comme la capacité d'un individu à inspirer, guider et influencer d'autres individus ou organisations vers l'accomplissement d'objectifs communs. Dans les organisations dites conventionnelles, il est souvent associé à des qualités de contrôle et de décision, perçues comme plus naturelles chez les hommes. Cela crée une image du *leadership* qui ne correspond pas aux stéréotypes de genre féminins,

où les femmes sont plutôt valorisées pour des *soft skills*, telles que l'empathie, l'écoute, et la coopération. Une étude de Plan International (2019) met en évidence que les filles et les jeunes femmes ont une vision spécifique du *leadership*, à savoir un *leadership* qui favorise la collaboration et apporte un changement positif, plutôt qu'un *leadership* autoritaire et dominateur. Toutefois, il est important de souligner que l'objectif n'est pas d'opposer un *leadership* masculin à un *leadership* féminin. Au contraire, il s'agit de promouvoir un *leadership* qui reflète les valeurs de l'ES : un modèle horizontal, inclusif et participatif, qui met en avant la collaboration et le bien commun. Cela implique de dépasser les modèles hiérarchiques traditionnels, souvent marqués par des rapports de domination, pour favoriser une approche plus collective et ouverte.

« Je me rends compte que ce n'est pas toujours les hommes qui prennent la place, mais les femmes qui n'osent pas prendre la place. Donc, il y a une non-permission quand on nous offre la possibilité, avec un mécanisme où on se dit que l'autre est d'office plus compétent. »

(BE15, directrice)

L'***empowerment*** des femmes aux postes à responsabilité est essentiel pour transformer ces dynamiques. Il s'agit de renforcer leur capacité à prendre des décisions, résoudre des problèmes et mener des projets à bien, en développant à la fois leur confiance en elles et leur estime de soi. L'*empowerment* implique également une dimension collective : il repose sur la solidarité et le soutien entre les femmes, ce qui renforce leur pouvoir d'agir dans les organisations. Pour permettre cet *empowerment*, plusieurs stratégies peuvent être mises en œuvre comme des réseaux de soutien et de mentorat, des formations adaptées pour renforcer les compétences des femmes et augmenter leur confiance en elles, tout en garantissant des politiques inclusives afin de ne pas encourager la reproduction de différentes dominations. Plusieurs autrices (Acker, 1990 ; Hooks, 2000) soulignent l'importance de créer des environnements inclusifs, où l'*empowerment* des femmes peut s'épanouir grâce à des stratégies de solidarité et d'entraide.

Ainsi, promouvoir le ***leadership*** individuel et collectif des femmes dans l'ES nécessite de lever les freins structurels et culturels qui limitent leur *empowerment*. Il est donc essentiel de déconstruire les stéréotypes de genre en valorisant une vision inclusive et égalitaire du *leadership*, qui incarne les valeurs de solidarité, d'égalité et de collaboration au cœur des principes de l'ES.

Cela implique de dépasser les modèles hiérarchiques traditionnels, souvent marqués par des rapports de domination, pour favoriser une approche plus collective et ouverte.

Constats et points d'attention

- Les stéréotypes de genre restent un obstacle majeur à l'EFH et impactent notamment la notion de *leadership* qui est encore souvent associée à des qualités perçues comme masculines.
- Les femmes sont souvent jugées moins aptes à occuper des postes de direction, ou bien elles sont cantonnées à des rôles qui valorisent des qualités dites « féminines », ce qui limite leurs opportunités d'ascension dans les postes de leader.
- Les femmes peuvent parfois elles-mêmes s'autocensurer et ne pas se sentir suffisamment compétentes pour occuper des postes à responsabilité.
- Dans la mesure où on manque de modèles féminins exerçant un *leadership*, les jeunes femmes ont plus de mal à s'identifier dans ces rôles. Ce manque de modèle va de pair avec les biais inconscients et les pratiques discriminatoires ancrées dans les processus de recrutement ou de promotion.
- Un des obstacles pour les femmes, notamment dans les postes à responsabilité, est la difficulté de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Leviers d'action

- Créer ou renforcer des réseaux de soutien permettant aux femmes d'échanger des expériences, de partager des conseils et de prendre conscience collectivement de leurs compétences.
- Mettre en lumière les parcours de femmes leaders afin de montrer que le *leadership* est une réalité accessible.
- Mettre en place des politiques de travail flexible et des horaires de travail adaptés pour aider les femmes à concilier vie professionnelle et personnelle. Parallèlement, prendre des mesures pour encourager les hommes à s'impliquer davantage dans la sphère familiale, réduisant ainsi la charge pesant principalement sur les femmes.
- Promouvoir des modèles de gouvernance horizontaux et participatifs, alignés avec les valeurs de l'ES, pour garantir une prise de décision collective et encourager la diversité au sein des instances de gouvernance.
- Proposer des formations aux femmes qui le souhaitent aux compétences fortement mobilisées dans les postes de direction et de gouvernance (prise de parole, représentation, prise de décision, etc.) pour préparer la relève dans les instances de gouvernance sur le long terme.

4.6. Comment intégrer une perspective de genre dans les pratiques organisationnelles ? Des pratiques inclusives pour une meilleure parité femmes-hommes

En vue d'atteindre l'égalité femmes-hommes (EFH) dans l'économie sociale (ES), de nombreuses pratiques peuvent être mises en place afin de réellement incarner les idéaux portés par cette économie.

« Je pense qu'une bonne pratique aussi c'est d'être à l'écoute, des salariés, des idées sur le sujet et d'essayer de mettre en pratique. Aussi l'idée d'avoir toujours les lunettes genre, pour que ce soit le plus égalitaire possible. D'avoir toujours cette posture fait que ça avance. »

(BE16, codirectrice)

Intégrer l'égalité dans les statuts de l'organisation

L'intégration de la **parité** dans les statuts représente un engagement concret pour l'EFH, en inscrivant cette exigence au cœur des statuts de l'organisation. Cette approche dépasse la simple déclaration d'intention pour se transformer en une obligation contraignante, qui impose à l'organisation de repenser fondamentalement ses pratiques de gouvernance et de prise de décision. Qu'il s'agisse d'une parité stricte (50-50) ou d'une proportion minimale (1/3-2/3), cette **démarche proactive** favorise une répartition équitable du pouvoir et s'attaque aux mécanismes systémiques de marginalisation des femmes, en renforçant leur présence et leur influence à tous les niveaux décisionnels.

Réduire la charge mentale

La **charge mentale**, qui pèse encore majoritairement sur les femmes, est une forme de travail invisible qui englobe non seulement l'exécution des tâches, mais aussi l'anticipation, la planification, et la coordination des activités domestiques, familiales et professionnelles (voir section 4.5). Ce travail non rémunéré et non reconnu contribue à perpétuer des dynamiques inégalitaires, renforçant la domination patriarcale (voir section 4.4).

En vue d'alléger cette charge, il est important de **répartir équitablement les responsabilités** (administratives, logistiques et de coordination) **au sein de l'organisation**. Par exemple, un système de rotation des rôles pour les tâches récurrentes telles que la prise de notes ou la gestion des plannings peut être mis en place.

Des **politiques de flexibilité des horaires de travail** sont également pertinentes : alors que les femmes continuent d'assumer majoritairement les responsabilités domestiques et familiales, offrir des horaires flexibles permet de réduire la pression constante exercée sur elles pour jongler entre travail et vie privée.

Enfin, la **reconnaissance des « tâches invisibles »** (comme le soutien émotionnel, la gestion de l'ambiance de travail, ou encore l'organisation des événements sociaux) permet de lutter en faveur d'une meilleure EFH. Ces tâches sont en effet majoritairement assumées par les femmes, ce qui contribue à maintenir les inégalités de genre en alourdissant la charge de travail des femmes tout en minimisant la reconnaissance de leurs contributions. Instituer une reconnaissance officielle de ces efforts lors des bilans d'équipe ou de réunions permet de valoriser des contributions souvent négligées, tout en redistribuant plus équitablement ces responsabilités entre hommes et femmes.

> *« En tout cas pour résumer, c'est vraiment certaines personnes qui ont insufflé des actions concrètes : la charte d'écriture inclusive, égalité de genre dans le magazine, etc. Et le fait d'inscrire des choses dans les statuts, dans le plan opérationnel, ça permet de poser des choses de manière contraignante, pour nous. C'est positif aussi, et je pense que c'est une bonne pratique. »*
>
> **(BE17, codirectrice)**

Lutter contre les violences symboliques

S'engager en faveur de l'égalité de genre, c'est aussi combattre activement toutes les formes de **violences symboliques**, y compris les stéréotypes sexistes et les micro-agressions, qui perpétuent des dynamiques de pouvoir oppressives. Cette lutte nécessite l'adoption d'un large éventail d'outils concrets et transformateurs. Par exemple :

- Promouvoir une **communication non-sexiste** et l'utilisation de l'écriture inclusive est essentiel pour déconstruire les normes de genre discriminatoires qui sont enracinées dans notre langage et nos pratiques quotidiennes. Un équilibre doit cependant être trouvé entre une « écriture » inclusive et une « lecture » inclusive (par exemple en évitant quand c'est possible l'utilisation du point médian, qui freine la fluidité de compréhension et induit une charge cognitive supplémentaire), afin que la communication prenne en compte la diversité des publics auxquels l'organisation s'adresse. La communication non-sexiste passe aussi par l'utilisation d'images et supports visuels qui respectent et intègrent la diversité (y compris la diversité de genres).
- De plus, il est capital de garantir une **allocation équitable du temps de parole** lors des réunions, afin de s'assurer que toutes les voix, notamment celles des femmes, soient entendues, respectées et valorisées. Systématiser les tours de table pour que chacun et chacune puisse prendre la parole pourrait être une piste dans ce sens, de même que l'attribution d'un rôle de médiation lors des réunions.

Adopter ces pratiques permet certes de créer un environnement de travail plus **inclusif et respectueux**, mais aussi de commencer à lutter contre les mécanismes invisibles qui reproduisent et légitiment les inégalités, comme le sexisme ordinaire. En intégrant ces changements, l'organisation se positionne non seulement comme un lieu de travail sain, mais aussi comme une actrice engagée dans la transformation de la société.

Briser les barrières psychologiques

Enfin, afin de permettre une meilleure EFH, les barrières psychologiques auxquelles sont confrontées les femmes ne sont pas à négliger. Pour surmonter ces obstacles :

- Le **mentorat** – si possible par une femme ayant un poste à responsabilité au sein de l'organisation – est un outil pertinent qui permet aux femmes de bénéficier de conseils pratiques, d'une vision éclairée sur les opportunités et d'un soutien moral indispensable pour surmonter les défis spécifiques auxquels elles sont confrontées.
- En parallèle, l'organisation de réunions d'***empowerment*** en non-mixité où les femmes peuvent partager leurs expériences, échanger librement et développer leur confiance en elles, constitue une autre mesure efficace. Ces espaces non mixtes, au-delà des seuls espaces d'échanges, sont des laboratoires de transformation sociale où les femmes renforcent leurs compétences, déconstruisent les obstacles internes et externes, et se solidarisent face aux défis systémiques.

> *« Du coup on a fait une charte d'écriture inclusive pour [notre magazine], qui continue encore d'être discutée à la fois avec les hommes et les femmes de l'équipe rédactionnelle. Entre ceux, indépendamment du sexe, qui trouvent que la question de l'inclusivité est au-dessus de tout le reste, et ceux qui trouvent que "Attention, c'est important d'être inclusif, mais il faut faire attention à être inclusif dans la lecture" (…), c'est-à-dire que ça doit pouvoir être compris par tout le monde. »*
>
> **(BE18, directeur général)**

Constats et points d'attention

- L'inscription de la parité dans les statuts ne doit pas se limiter à une mesure symbolique ou à du *féminisme washing* mais être effective. La mise en œuvre réelle de cette parité peut être freinée par des résistances internes, par des difficultés à l'appliquer dans les petits comités de direction ou dans des secteurs où les candidatures féminines sont moins fréquentes.
- Même lorsque la gouvernance avance dans la répartition des tâches invisibles et de la charge mentale dans le monde professionnel, il existe un risque de détournement (demande de reconnaissance personnelle, autopromotion dans la réalisation de ces nouvelles tâches) auquel les managers et membres de la gouvernance doivent être attentifs.
- L'instauration d'une flexibilité des horaires peut se heurter à des contraintes opérationnelles.
- Les réunions en non-mixité peuvent parfois susciter des réticences dans les organisations mixtes, cela peut être perçu comme une mise à l'écart des hommes ou une mesure divisive.
- Il est possible de tomber dans des pratiques inclusives superficielles ou symboliques sans changer en profondeur les dynamiques de pouvoir et les comportements.

Leviers d'action

- Mettre en place des formations sur différents sujets en lien avec la thématique de l'EFH comme la répartition équitable des tâches, la charge mentale ou les biais inconscients. Le but est de sensibiliser l'ensemble des membres de l'organisation, et particulièrement les hommes, aux dynamiques de genre et aux comportements à adopter pour un partage effectif des responsabilités.
- Présenter les espaces non mixtes comme des lieux de renforcement collectif.
- Instaurer des mécanismes de suivi pour s'assurer et suivre l'application réelle de la parité.
- Développer des politiques de flexibilité adaptées aux besoins de chacun·e, tout en tenant compte des contraintes opérationnelles.
- Instaurer des règles explicites pour assurer une répartition équilibrée du temps de parole entre les participant·es dans les réunions et temps de collectivité, et une rotation dans l'organisation logistique des réunions et événements conviviaux.
- Formaliser l'égalité et l'inclusion par une charte interne qui spécifie les actions concrètes en faveur de la parité, celle-ci doit être partagée et adoptée par toustes les membres de l'organisation et accompagnée d'un suivi régulier concernant son effectivité.
- Revoir les processus de recrutement pour s'assurer qu'ils favorisent la diversité à tous les niveaux. Cela peut inclure la rédaction d'annonces d'emploi inclusives et la sensibilisation des recruteur·euses aux biais inconscients qui peuvent influencer les décisions d'embauche.

4.7. Comment garantir une gouvernance respectueuse de l'égalité ? Adopter des modes de gouvernance inclusifs

La **gouvernance** désigne *« l'ensemble des règles d'organisation et de répartition des pouvoirs au sein d'une structure pour diriger, gérer et contrôler ses activités. Elle s'articule autour de deux niveaux de prise de décision : stratégique et exécutif »* (AVISE, 2023). Les gouvernances dans l'ES ont la particularité d'être collectives, et parfois d'associer aux postes dirigeants salariés, des mandats (électifs ou désignés) de dirigeant·es bénévoles. Elles peuvent être également uniquement bénévoles. Selon l'AVISE, une entreprise doit idéalement tendre vers une gouvernance *« efficace (c'est-à-dire avec une bonne articulation entre les niveaux de décision), transparente et, pour les entreprises de l'ESS, **démocratique**. Les enjeux de la gouvernance sont variés : refléter l'écosystème de la structure et intégrer les parties prenantes (salariés, bénéficiaires, collectivités, financeurs, etc.) ; permettre le renouvellement des instances et la diversité des expertises au sein de celles-ci ; organiser et garantir les missions de la structure ou encore prévoir le degré d'implication de tous les acteurs concernés »* (2023).

> *«[Dans notre fédération], il y a d'autres critères dans la composition du CA. On essaie d'équilibrer géographiquement la position des centres, donc il faut un représentant de chaque province, pour schématiser très fort. Et [on est] une fédération où il y a des Défi, il y a des EFT, il y a des Digistart, il y a des ILI. Et là aussi, on essaie d'avoir des équilibres qui se font. Donc c'est vraiment du multicritère et (…) l'équilibre se fait naturellement. »*
>
> **(BE19, président)**

L'analyse des enjeux de gouvernance au prisme de l'égalité soulève plusieurs questionnements :

- La composition de la gouvernance reflète-t-elle réellement la mission, l'ambition et l'environnement de la structure du point de vue de genre ?
- Les femmes sont-elles présentes dans les instances dirigeantes, stratégiques et décisionnelles ? À quel degré d'implication ? Existe-t-il des données sur le sujet ?

Si l'ADN de l'ES est la coopération, il paraît logique de voir un certain nombre de réseaux et de fédérations représentatives éclore. En effet, cela reflète bien une volonté des organisations de l'ES de se renforcer mutuellement et de porter leurs intérêts d'une voix commune. La particularité des gouvernances de ces organisations faîtières est qu'elles sont **souvent composées de personnes morales** (une entreprise désigne un·e de ses dirigeant·es pour siéger au sein du réseau ou de la fédération). Élue par les autres organisations membres ou adhérentes, la personne y représente son entreprise, mais participe également à la construction de la stratégie collective. Elle peut être sollicitée pour porter la voix du réseau ou de la fédération dans une représentation politique commune.

> *« Dans mon CA, c'est moitié-moitié, autant de femmes que d'hommes. (…) C'est en fonction de la désignation, puisque ce sont des représentants de la ville, CPAS, syndicats, locataires,… Enfin voilà, donc ça dépend de leur désignation, c'est pas spécialement voulu en tout cas. »*
>
> **(BE20, vice-présidente)**

La place des femmes dans la gouvernance se heurte alors à des déterminismes bien connus, associés à des considérations pratiques :

- Si les organisations adhérentes du réseau ou de la fédération ont une majorité de dirigeants hommes à leur tête, peut-on imposer la parité, combien de temps leur donner pour cela ?
- Si une femme se sent légitime à diriger et représenter son entreprise, se sent-elle aussi légitime pour des mandats de représentation politique d'un ensemble d'organisations ?
- Les conditions d'organisation des organes d'administration au sein de la fédération ou du réseau favorisent-elles la présence des femmes, mais aussi leur prise de parole politique (écoute, prise en compte des idées, débat politique respectueux, confiance dans la capacité à porter une voix collective) ?

« Il n'y a jamais eu de présidente au niveau de [notre fédération]. Ça a toujours été des présidents. (…) Je n'ai jamais connu de femmes dans ces quatre fonctions-là de président, vice-président, trésorier, secrétaire. C'est chaque fois des hommes, et c'est encore le cas aujourd'hui. »

(BE21, directrice adjointe)

On observe que **plus les niveaux de représentations s'éloignent de l'entreprise et du local** (réseaux de réseaux, fédération de réseaux, fédérations de fédérations,…), **plus le nombre de femmes se réduit**. À cela s'ajoute les distances géographiques qu'impliquent des mandats électifs nationaux ou internationaux, alors que les femmes réalisent encore la majorité des tâches domestiques de leurs foyers auxquelles s'ajoute la charge mentale associée (voir 4.6).

Ensuite, les **élections désignant la gouvernance** des fédérations et réseaux de l'ES montrent le plus souvent des limites pour faire élire des femmes aux fonctions les plus importantes (comme c'est notamment le cas du système de cooptation). C'est pour cette raison qu'il est indispensable de mener des actions volontaristes pour favoriser l'égalité femme-homme (EFH) dans les instances de représentation des fédérations et réseaux de l'ES.

Enfin, le **rôle des (vice-)président·es** (majoritairement des hommes actuellement) est particulièrement important pour impulser une dynamique favorable à l'EFH, anticiper leur succession pour permettre aux femmes de se positionner (organisation personnelle, légitimation progressive, mentorat, binômes de présidence, etc.).

« Pour moi, le rôle de président n'a pas beaucoup plus de pouvoir que les autres, parce qu'on fonctionne en intelligence collective, qu'on se répartit les tâches. (…) Souvent, c'est le côté symbolique qui joue, (…) il y a toujours quelqu'un qui dit « moi je veux bien être président », parce que ça fait bien sur le CV. Clairement, moi j'identifie sur mon expérience précédente que c'est souvent du coup des hommes qui vont endosser le titre, alors qu'au final le travail est vraiment partagé au sein du collectif. »

(BE22, directrice opérationnelle)

Constats et points d'attention

- Les gouvernances des fédérations et réseaux sont complexes, multiniveaux et composées de personnes morales, ce qui ne favorise pas spontanément la parité femmes-hommes.
- Les réunions sans règles de prise de parole favorisent l'entre-soi masculin.

Leviers d'action

- Mobiliser les dirigeant·es qui endossent le plus de responsabilités (président·es, CA restreints, directeur·rices) sur le chantier de transformation paritaire des instances.
- Prévoir une charte réglementant la nomination des représentant·es au sein des gouvernances.
- Prendre le temps du débat dans les instances, objectiver la persistance d'inégalités (en faisant par exemple appel à un·e observateur·rice lors des réunions et débats), puis modifier les statuts vers une gouvernance paritaire.
- Formaliser, au même titre que les règles administratives (rédaction d'un procès-verbal, de l'ordre du jour), des règles de prise de parole et d'écoute.
- Proposer de la transmission, du mentorat, de la formation aux femmes (et aux hommes) dans le cadre d'une prise de responsabilité politique élective dans une fédération ou un réseau.
- Organiser les temps de réunion des instances en journée, pendant les heures officielles de travail, pour faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

« Le rôle des présidents est primordial surtout dans les niveaux de représentation politique des réseaux, ce sont eux qu'il faut convaincre qu'ils ont intérêt à solliciter, préparer et laisser la place à des femmes pour leur succéder. Les gouvernances uniquement masculines sont de plus en plus mal perçues, et l'exemplarité des organisations de l'ESS en matière d'égalité régulièrement remise en question ».

(Timothée Duverger, directeur de la Chaire Territoires de l'ESS à Sciences Po Bordeaux)

5. Recommandations pour créer sa propre feuille de route

Après avoir donné un aperçu des enjeux et défis majeurs à aborder pour favoriser une meilleure égalité femmes-hommes (EFH) dans les instances de gouvernance de l'économie sociale (ES), nous vous proposons quelques pistes de recommandations pour vous guider vers l'intégration de ces enjeux au sein de votre fédération ou réseau.

L'objectif est de vous donner les clés pour que vous puissiez élaborer, de manière autonome et adaptée aux réalités de votre terrain, votre propre feuille de route pour développer et mettre en place des stratégies et actions en faveur de l'EFH dans vos gouvernances.

Selon CAPSE, l'élaboration de cette feuille de route passe par une phase de conscientisation, de sensibilisation et de formation des publics concernés (voir 5.1), puis par un autodiagnostic de genre au sein des instances dirigeantes (voir 5.2), et enfin par l'élaboration d'un plan d'action visant à implémenter de manière concrète des mesures en faveur de l'EFH dans les gouvernances des fédérations et réseaux de l'ES (voir 5.3).

5.1. Sensibiliser et former à l'EFH

Conscientiser les personnes ayant un poste à responsabilité est un préalable indispensable pour faire bouger les lignes sur les questions d'égalité entre les femmes et les hommes (EFH) dans l'économie sociale (ES). Nous l'avons vu, la sensibilisation aux enjeux de l'EFH reste un défi tant pour l'économie dite conventionnelle que pour l'ES : la question du genre tend même à se fondre dans une « spirale d'invisibilisation » et est qualifiée d'« angle mort » de l'ES (voir 4.3). Dans ce contexte où le genre est souvent considéré comme un enjeu essentiel (mais non prioritaire) par les directions, un travail de conscientisation est indispensable. Le projet CAPSE propose ainsi, en plus du guide méthodologique, une formation courte à destination des instances de gouvernance des fédérations et réseaux de l'ES.

« Par contre, s'il y a un rôle à jouer, de votre part notamment, ça serait d'avoir un contact plus rapproché plutôt qu'une simple communication, de proposer "Voilà, on peut venir sur place pendant deux heures, rencontrer votre conseil d'administration et expliquer quelle est la situation, quels sont les enjeux, pourquoi c'est important, comment on peut vous aider"… et rester ouvert à leurs questions. »

(BE023, directrice adjointe)

Pourquoi former les instances dirigeantes de l'économie sociale aux enjeux d'égalité femmes-hommes ?

Le programme de formation CAPSE vise à renforcer la compréhension et l'implication de la gouvernance des fédérations et réseaux dans la mise en œuvre de l'égalité femmes-hommes (EFH) au sein de leurs instances, tout en s'adaptant aux spécificités du secteur d'activité dans lequel évolue la fédération ou le réseau. Conscientiser et former les personnes à responsabilité aux questions de genre dans l'économie sociale (ES) est stratégique pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la formation est l'occasion de sensibiliser les dirigeant·es des fédérations et réseaux de l'ES à l'importance de l'égalité des genres et à la nécessité de créer un **environnement inclusif** dans leur structure. En s'assurant que les voix des femmes, au même titre que celles des hommes, soient entendues et respectées dans leurs instances, les gouvernances renforcent la **justice sociale** au sein de leur organisation et au-delà.

Une meilleure compréhension des dynamiques de genre les aide par ailleurs à identifier et à **éviter les biais et discriminations** au sein de leur propre gouvernance et, plus largement, au sein de leur organisation. Une fois formé·es, les personnes à responsabilité sont **moins susceptibles de reproduire des comportements sexistes** ou vecteurs de stéréotypes, à la fois au sein de leur propre gouvernance et de leur organisation, mais aussi envers leurs membres, adhérent·es et partenaires extérieur·es.

Ensuite, une plus grande mixité au sein des organes de gouvernance de l'ES, avec une représentation équilibrée des genres, donne lieu à des **prises de décision plus efficaces**. La diversité des perspectives permet d'aborder des problèmes sous différents angles et d'améliorer les résultats globaux.

Enfin, les fédérations et réseaux engagés dans ce travail peuvent être **source de changement** et **inspirer** d'autres organisations à s'engager dans des efforts d'égalité et de diversité (entreprises membres ou adhérentes, structures partenaires, autres fédérations et réseaux…).

En résumé, la formation sur les questions d'EFH contribue non seulement à l'atteinte d'objectifs organisationnels, mais aussi à un changement humain positif au sein de la structure. Elle permet ainsi un **alignement de la structure entre ses valeurs et ses pratiques**.

Comment former les instances dirigeantes de l'économie sociale aux enjeux d'égalité femmes-hommes ?

Pour sensibiliser les directions des fédérations et réseaux de l'ES aux enjeux de l'EFH, il est essentiel de concevoir un programme de formation qui soit adaptable et interactif, pour permettre aux participant·es de se projeter et de transférer leurs acquis dans des situations réelles, tenant compte des spécificités de leur terrain (taille du réseau, secteur d'activité, profils de travailleur·euses, territoire concerné, etc.).

Nous présentons ici quelques recommandations clés pour vous guider dans le choix des objectifs de formation, du public apprenant, des méthodes pédagogiques et des modalités d'évaluation d'un programme de formation à l'égalité des genres.

Les objectifs du programme de formation seront idéalement structurés en trois phases, qui suivent une logique d'apprentissage progressive allant de la prise de conscience à l'application, en passant par l'analyse :

1. Sensibilisation

Une prise de conscience, compréhension et appropriation des enjeux de l'EFH dans le domaine de l'ES. Cette étape de formation comprendra : une définition des concepts clés en égalité des genres, des données statistiques, le rappel du cadre légal et des engagements des organisations en matière d'égalité, les enjeux et l'étude des dynamiques de genre dans les coopératives, associations et autres structures de l'ES. Cette partie de la formation reposera sur des mises en situation, des témoignages et des études de cas d'initiatives réussies.

2. Diagnostic

L'identification des obstacles et des inégalités persistantes au sein des organes décisionnels, ainsi que des leviers mis en place pour une meilleure parité femmes-hommes. Cette seconde étape de formation comprendra l'appropriation d'outils d'analyse diagnostique et leur mise en pratique via des exercices, pour aider les structures à évaluer la situation de l'EFH dans leurs organes de gouvernance.

3. Feuille de route

L'acquisition d'outils et l'identification de bonnes pratiques pour élaborer une feuille de route et un plan d'action visant à promouvoir l'égalité au sein de leurs organes décisionnels et, par effet de ruissellement, vers les membres de leur réseau. Cette troisième étape de formation comprendra une phase d'élaboration de politiques internes pour répondre aux constats du diagnostic (pratiques de recrutement, de promotion de la diversité, etc.), reposant sur l'élaboration d'un plan d'action concret qui puisse être évalué de manière continue et durable.

Les personnes à former : le programme de formation CAPSE s'adresse spécifiquement aux membres des instances dirigeantes des fédérations et réseaux de l'ES, quelles que soient leurs fonctions (président·e, vice-président·e, administrateur·rice, etc.) et l'organe auquel ielles appartiennent (conseil d'administration, comité de direction, assemblée générale, etc.). Cette formation pourra toutefois être mobilisée plus largement dans toute organisation qui voudrait amorcer un pas en direction de l'égalité des genres.

Les méthodes pédagogiques recommandées pour une meilleure compréhension et appropriation des enjeux, ainsi que leur mise en pratique sur le terrain, sont :

- La mise en place d'ateliers interactifs et de sessions de groupe pour favoriser l'échange d'expériences.
- Le recours à des études de cas pour partager des expériences réussies dans d'autres organisations.
- L'intégration de témoignages et des mises en situation pour pouvoir se projeter à partir de vécus similaires et d'exemples concrets.
- L'utilisation de supports multimédias variés (vidéos, infographies, enregistrements, etc.) pour rendre la formation dynamique.

Afin d'évaluer l'impact durable de la formation, une **méthode d'évaluation des acquis et des effets** de la formation sera mise en place avant, pendant et après formation. Cette évaluation pourra prendre la forme de questionnaires de satisfaction soumis aux personnes formées, de tests d'évaluation des acquis comparant la situation avant et après formation, l'organisation d'un webinaire de suivi quelques mois après la formation pour partager les résultats des actions mises en œuvre, la création d'un réseau de pairs pour échanger sur les bonnes pratiques mises en place, ou l'élaboration d'un plan d'évaluation du suivi des actions prises par les instances de gouvernance suite à la formation.

« Je suis persuadée qu'il faut juste être conscients »

(BE024, directrice)

5.2. Réaliser un autodiagnostic de genre

Nous avons présenté en début de guide un outil d'autodiagnostic express, l'Autodiag Flash CAPSE, qui permet de réaliser un autodiagnostic rapide de genre au sein des gouvernances de l'économie sociale (ES). Cet outil, s'il est utile pour dresser un premier état des lieux subjectif de l'EFH, ne permet cependant pas de réaliser un diagnostic approfondi reposant sur des indicateurs d'égalité plus objectifs et représentatifs des actions prises (ou non) par les gouvernances des fédérations et réseaux de l'ES.

Faire un autodiagnostic de genre approfondi présente plusieurs avantages pour votre fédération ou réseau de l'ES :

- Identifier les réalisations et les lacunes en matière d'égalité au sein de vos gouvernances peut contribuer à **améliorer le fonctionnement** de votre organisation, en renforçant par exemple l'efficacité des prises de décision, en instaurant des règles pour une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle, ou en clarifiant les modalités d'élection au sein de vos instances.
- L'autodiagnostic de genre peut aussi servir de base de référence pour permettre à votre organisation de **suivre ses progrès dans le temps** et ajuster ses stratégies EFH en fonction des résultats obtenus.
- Une organisation qui démontre un engagement fort envers l'égalité de genre est souvent **plus attractive** pour les personnes qui cherchent un emploi durable, à dimension humaine et qui soit porteur de sens.
- Des lois existent dans de nombreux pays pour promouvoir l'égalité de genre dans les instances de décision. Un autodiagnostic de genre vous permettra de vérifier si votre organisation respecte ces **obligations légales** et d'anticiper d'éventuelles sanctions ou demandes de réajustement.
- Créer un environnement de travail plus inclusif, y compris dans les instances dirigeantes, stimule la **motivation**, améliore le **bien-être** et renforce le **sentiment d'appartenance** à l'organisation.

Quelles sont les étapes clés pour qu'une fédération ou un réseau puisse réaliser un autodiagnostic sur l'égalité femmes-hommes dans ses instances de gouvernance ?

Réaliser un autodiagnostic sur l'égalité femmes-hommes (EFH) au sein des instances décisionnelles de votre fédération ou réseau de l'ES comprend plusieurs étapes. Il convient d'impliquer divers acteur·rices et parties prenantes dans ce processus, pour une vision partagée et un engagement collectif vers l'harmonisation des pratiques de genre.

1) **Définir les objectifs du diagnostic** : il est essentiel de clarifier au préalable ce que vous souhaitez évaluer en priorité (par exemple, la représentation des femmes et des hommes, l'accès aux postes à responsabilité, les conditions de travail, etc.). L'outil d'autodiagnostic présenté en introduction de ce guide peut vous aider à définir vos priorités et urgences en termes d'actions à mener pour instaurer davantage de parité dans vos instances.

2) **Collecter des données quantitatives** : cette partie du diagnostic porte sur l'analyse de données objectives dont vous disposez.
   - Analyse des statistiques internes et examen des données démographiques sur le personnel qui compose vos organes de décision ou ayant des postes à responsabilité (répartition par sexe, tranche d'âge, fonction, ancienneté dans la structure, etc.).
   - Évaluation des politiques existantes au niveau des critères et des modalités de recrutement, pour identifier des biais potentiels.

3) **Collecter des données qualitatives** : l'objectif est ici de pouvoir accéder à des retours d'expériences et des données subjectives.
   - Entretiens et focus groupes avec les membres des organes de décision pour recueillir des perceptions et des expériences liées à l'égalité des genres.
   - Questionnaires anonymes pour permettre aux personnes ayant des postes à responsabilité de s'exprimer librement sur les enjeux de genre au sein de l'organisation.

4) **Analyser les causes de l'écart entre situation actuelle et les objectifs** : il s'agit, dans un premier temps, d'identifier les écarts en comparant la situation actuelle de l'organisation avec les objectifs d'égalité des genres fixés en début de diagnostic. Dans un second temps, on analyse les raisons sous-jacentes des inégalités identifiées (culture organisationnelle, sexisme ordinaire, absence de prévention, politiques de recrutement, etc.) pour pouvoir y apporter des solutions.

Une fois l'autodiagnostic de genre effectué, des recommandations peuvent être formulées et des actions envisagées, sur la base des résultats obtenus. Les recommandations peuvent par exemple prendre la forme de plans d'action, de plans d'égalité ou de chartes genre, élaborées à l'initiative des directions de l'organisation. Nous approfondissons cette étape dans la partie du guide dédiée à l'élaboration de plans d'égalité (voir 5.3).

Quels sont les indicateurs d'égalité femmes-hommes à prendre en compte pour faire un autodiagnostic de sa gouvernance ?

L'évaluation d'indicateurs peut aider à identifier des points forts et des domaines nécessitant des améliorations en matière d'égalité de genre au sein de la fédération ou du réseau de l'ES.

Voici une liste d'indicateurs essentiels, classés par critères de diagnostic :

1) **Représentation dans les organes de gouvernance :** ce critère évalue la proportion de femmes et d'hommes présents et présentes dans les instances de gouvernance (conseil d'administration, comité de direction, les commissions, l'exécutif etc.) Il permet de mesurer le degré de parité et d'identifier les déséquilibres structurels dans la répartition du pouvoir et des responsabilités.

   Indicateurs :

   - Un pourcentage équilibré de femmes et d'hommes occupant des postes dans les organes de gouvernance.
   - Une présence d'au moins 40% de chaque genre dans les organes de gouvernance.
   - Une consultation ou une implication des femmes dans les processus de décision avant leur intégration aux organes de gouvernance.

2) **Poste de présidence et vice-présidence :** ce critère analyse si les postes les plus élevés (présidence et vice-présidence) sont occupés par des femmes et s'il existe des mesures concrètes pour favoriser leur accès à ces fonctions. Il permet aussi d'observer si les obstacles structurels, tels que le « plafond de verre », sont surmontés.

   Indicateurs :

   - La présence d'un processus de sélection incluant des actions visant à encourager les candidatures féminines.
   - La présence d'une alternance équilibrée des mandats entre femmes et hommes.
   - La mise en place de binômes femme-homme aux postes de (vice-)présidence.

3) **Carrière et formation professionnelle continue :** ce critère analyse si les membres des organes de gouvernance ont un accès équitable aux opportunités de formation continue, et si les processus d'évaluation et de promotion vers les postes de décision sont clairs, accessibles et exempts de biais. L'accent est mis sur la promotion du leadership féminin à travers le développement de compétences et l'accompagnement professionnel.

   Indicateurs :

   - Une évaluation équitable des parcours professionnels et de l'accès aux opportunités de formation et de développement pour les femmes et les hommes occupant des postes de gouvernance.
   - Une répartition égalitaire des participant·es par genre à des programmes de formation liés au leadership et à la prise de décision au sein de l'organisation.
   - L'existence de dispositifs spécifiques de soutien de leadership féminin, tels que des programmes de mentorat, de coaching ou d'accompagnement, ainsi que le suivi de l'impact de ces actions sur l'accès des femmes aux postes de gouvernance.

4) Politique de sélection pour les postes de représentation : ce critère analyse si les processus de sélection pour les postes de direction et de représentation au sein de la fédération ou du réseau sont menés avec une approche paritaire, évitant les biais de genre, explicites ou implicites. Il comprend l'examen des critères d'accès ainsi que les mécanismes utilisés pour la recherche, le repérage et la désignation des candidatures.

Indicateurs :

- La présence de listes de candidatures paritaires et mise en place d'une approche équitable pour les femmes et les hommes dans les processus de recherche et de sélection, afin de favoriser la participation des deux genres dans les organes de gouvernance.
- La mise en place de pratiques égalitaires visant à encourager les candidatures spontanées (binômes, quotas, campagnes de sensibilisation)
- L'inscription dans les statuts ou règlements internes de l'obligation de parité dans les postes de présidence et vice-présidence.

5) Connaissance et respect du cadre légal : ce critère évalue le niveau de connaissance des membres des organes de décision concernant la législation en vigueur sur l'égalité entre les femmes et les hommes (qu'elle soit nationale, régionale ou européenne), ainsi que le degré d'engagement de l'organisation à l'appliquer de manière effective. Il prend également en compte la traduction de cette connaissance en actions concrètes, en normes internes et en mécanismes de suivi.

Indicateurs :

- L'existence d'une formation donnée aux membres des organes de gouvernance sur le cadre légal spécifique en matière d'égalité femmes-hommes.
- L'existence d'un document ou d'un guide interne destiné aux organes de décision expliquant les obligations légales en matière d'égalité.
- L'intégration dans les statuts ou règlements internes des obligations légales relatives à l'égalité femmes-hommes.

6) Plans d'action et stratégies : ce critère évalue si l'organisation dispose de documents formels orientant son action institutionnelle en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes et si ces documents incluent des mesures spécifiques concernant les organes de gouvernance. Ce critère prend aussi en compte la participation des membres de ces organes dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation de ces différents documents formels.

Indicateurs :

- L'existence de documents formels relatifs à l'égalité femmes-hommes dans l'organisation et ses organes de gouvernance (plan d'égalité, plan d'action, charte d'engagement, feuille de route, etc.)
- La participation des membres des organes de gouvernance à l'élaboration de ces documents.
- La présence dans le plan d'égalité d'objectifs mesurables, d'un calendrier d'actions et d'un système de suivi.

7) Information et sensibilisation : ce critère analyse si l'organisation a mis en place des actions régulières à destination des personnes occupant des postes de décision afin de renforcer leur conscience critique et leur engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ces actions peuvent inclure des campagnes internes, des ateliers, des journées thématiques, la diffusion de supports ou l'intégration de la perspective d'égalité femmes-hommes dans les espaces de gouvernance…

Indicateurs :

- Les membres des organes de gouvernance ont participé à au moins une activité de sensibilisation à l'égalité femmes-hommes (notamment en milieu professionnel) au cours des deux dernières années.
- La présence d'actions d'information ou de sensibilisation menées au cours des deux dernières années à destination spécifique des personnes aux fonctions de décision.
- La diffusion régulière dans leurs espaces de prise de décision de supports ou de campagnes de sensibilisation interne sur l'égalité.

8) Coresponsabilité et conciliation vie professionnelle et vie privée : ce critère évalue si l'organisation met en œuvre des mesures concrètes permettant aux membres des organes de gouvernance de concilier leurs responsabilités institutionnelles avec leur vie personnelle et familiale. Cela inclut notamment l'adaptation des horaires, la tenue de réunions accessibles ou hybrides, ainsi que la mise en place de dispositifs de soutien à la parentalité et aux soins.

Indicateurs : l'adoption de politiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des personnes membres des instances dirigeantes se traduit par :

- La présence de modalités flexibles pour la participation aux réunions des organes de gouvernance (horaires adaptés, réunions hybrides ou à distance).
- La mise à disposition de mesures de conciliation et de soutien à la parentalité pour les personnes occupant des postes de décision (ex. garde d'enfants, congés, prise en compte du calendrier scolaire).
- La mise en place d'actions concrètes pour faciliter les déplacements aux réunions en tenant compte du genre ainsi que de la situation personnelle et familiale des membres.

9) Prévention des discriminations liées au genre : ce critère évalue l'existence et l'efficacité des protocoles et dispositifs destinés à prévenir et à traiter les cas de harcèlement sexuel, ou de toute autre forme de discrimination de genre. Il permet de déterminer si les organes de gouvernance garantissent un environnement institutionnel sûr, équitable et respectueux, ainsi que leur engagement en faveur d'une politique de tolérance zéro.

Indicateurs :

- La désignation, par les organes de gouvernance, d'une personne référente à l'égalité ou d'un comité chargé des questions de discrimination.
- La présence d'un protocole écrit de prévention et d'intervention contre le harcèlement sexuel ou sexiste au sein de l'organisation.
- L'examen et l'approbation formelle par chacun·e des membres des organes de direction des documents mentionnés (tels que les protocoles ou politiques de lutte contre les discriminations).

« En tout cas pour résumer, c'est vraiment certaines personnes qui ont insufflé des actions concrètes : la charte d'écriture inclusive, égalité de genre dans le magazine, etc. Et le fait d'inscrire des choses dans les statuts, dans le plan opérationnel, ça permet de poser des choses de manière contraignante, pour nous. C'est positif aussi, et je pense que c'est une bonne pratique. »

(BE25, codirectrice)

10) Prise en compte du genre dans les projets internes : ce critère évalue si les questions de genre sont abordées de manière explicite. Dans la formulation, l'approbation et l'évaluation des projets internes, même lorsque ceux-ci ne sont pas spécifiquement centrés sur l'égalité. Il reflète le niveau de transversalité de l'approche genre dans les décisions stratégiques de l'organisation.

Indicateurs :

- L'inclusion systématique d'une analyse de l'égalité femmes-hommes lors de l'examen et de l'approbation des projets internes.
- Le taux de projets avec des objectifs spécifiques de promotion d'égalité entre les femmes et les hommes.
- La prise en compte de l'impact différenciés sur les femmes et les hommes lors de la validation des projets par les organes de gouvernance (ex. : accès, bénéfices, participation…).

11) Politiques de communication inclusive et visibilité externe : ce critère indique si la communication institutionnelle reflète un engagement actif en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, tant dans le langage que dans les images, les contenus et la représentation publique. Cela inclut l'usage d'un langage non sexiste, la visibilité des femmes dans des rôles de leadership, la diversité dans les évènements publics ainsi que les partenariats avec des acteurs engagés pour l'égalité.

Indicateurs :

- La mise en place d'une communication interne inclusive et sensible au genre, intégrant des actions de sensibilisation à l'égalité femmes-hommes (ex : usage du langage inclusif, diffusion de rapports ou campagnes, recours à des images non stéréotypées, etc.)
- La représentation paritaire ou équilibrée entre femmes et hommes lors des événements, conférences, panels ou autres espaces publics de prise de parole, y compris au cours de la dernière année.
- La présence de collaboration avec des organisations spécialisées en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

12) Gratification matérielle ou symbolique : si une forme de gratification existe en contrepartie de leur participation à la gouvernance, ce critère évalue l'écart entre les salaires – ou les autres formes de gratification (matérielle ou symbolique) – perçues par les femmes et par les hommes qui sont membres des organes de gouvernance de la fédération ou du réseau.

Indicateurs :

- Analyse des écarts de rémunération ou d'autres formes de gratification entre les femmes et les hommes pour des postes similaires au sein de la fédération ou du réseau.

Exemple de questionnaire pour réaliser un autodiagnostic de genre au sein des organes de gouvernance de sa fédération ou de son réseau

Le questionnaire proposé ci-dessous (inspiré des guides de COCETA [2021] et de l'Instituto de las mujeres et al. [2021]) peut être un outil précieux pour identifier les forces et faiblesses de la fédération ou du réseau en matière d'égalité de genre. Il s'adresse en première ligne aux personnes qui constituent les organes de gouvernance des fédérations et réseaux de l'ES, incluant tous les niveaux de responsabilité (présidence, vice-présidence, administrateur·rice, secrétaire, trésorier·ère, directeur·rice, responsable de département, etc.) et les différents types d'organes décisionnels en place dans la structure (organe ou conseil d'administration, comité exécutif, conseil de direction, conseil consultatif, assemblée générale, etc.).

Les résultats de ce questionnaire peuvent servir de base pour orienter les besoins en diagnostic selon les domaines prioritaires choisis par l'organisation, et mettre en place des plans d'action spécifiques afin de promouvoir l'égalité. Ils peuvent aussi s'avérer utiles pour informer dans un second temps l'ensemble du personnel, y compris les membres, associé·es, employé·es, stagiaires, bénévoles, sur les progrès de l'organisation en matière d'égalité.

1. Représentation dans les instances dirigeantes

Quelle est la composition par genre des conseils d'administration, comités exécutifs et autres organes de décision de votre organisation ?	○ Majorité masculine ○ Équilibrée ○ Majorité féminine
Quel est le pourcentage de femmes occupant des postes à responsabilité dans votre organisation ?	○ Moins de 30 % ○ Entre 30% et 50% ○ Plus de 50%
Quel est le pourcentage d'hommes occupant des postes à responsabilité dans votre organisation ?	○ Moins de 30 % ○ Entre 30% et 50% ○ Plus de 50%
Y a-t-il eu une variation de la composition par genre dans ces organes au cours des 5 dernières années ?	○ Oui, la représentation féminine a augmenté ○ Oui, la représentation masculine a augmenté ○ Il n'y a pas eu de changements significatifs

2. Poste de présidence

Quel est le pourcentage de femmes présidentes et vice-présidentes dans votre organisation au cours des 10 dernières années ?	○ Moins de 30 % ○ Entre 30% et 50% ○ Plus de 50%
Des binômes femme-homme ont-ils été établis pour les postes de (vice-)présidence à un moment de l'histoire de votre organisation ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Comment les candidat·es aux postes de présidence et vice-présidence sont-ielles sélectionné·es ? Des critères de diversité de genre sont-ils pris en compte?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Comment les candidat·es aux postes de secrétariat sont-ielles sélectionnées ? Des critères de diversité de genre sont-ils pris en compte ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Comment les candidat·es aux postes de trésorerie sont-ielles sélectionné·es ? Des critères de diversité de genre sont-ils pris en compte ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

Perception de l'égalité dans la prise de décision :

Considérez-vous que les femmes ont les mêmes opportunités que les hommes pour participer aux prises de décision importantes au sein de l'organisation ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Pensez-vous que les décisions prises reflètent les besoins et perspectives tant des hommes que des femmes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

Représentation de genre dans les postes à responsabilité :

Considérez-vous que la représentation des femmes dans les postes à responsabilité est adéquate par rapport au nombre de femmes impliquées dans l'organisation et aux publics que vous représentez ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Pensez-vous qu'il existe des barrières empêchant les femmes d'accéder à des postes à plus grande responsabilité ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

Valorisation du travail des femmes :

Pensez-vous que le travail bénévole des femmes est valorisé de manière équitable par rapport à celui des hommes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Le travail des femmes est-il reconnu et mis en avant dans les différents domaines de l'organisation ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

Climat de travail inclusif :

Considérez-vous que le climat de travail au sein de l'organe de gouvernance est inclusif et respectueux de la diversité de genre ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Pensez-vous que les travailleur·euses et administrateur·rices de votre organisation évoluent dans un environnement de travail où tous les membres se sentent valorisés et respectés ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

3. Carrière et formation continue

Une formation sur les enjeux liés au genre (par exemple sur le harcèlement, la violence, le sexisme, etc.) est-elle dispensée aux membres de l'organe de gouvernance de votre organisation ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Considérez-vous que les mêmes opportunités de développement professionnel sont offertes aux hommes et aux femmes au sein de vos organes de gouvernance ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Existe-t-il des critères d'évaluation formels et documentés pour la promotion professionnelle dans votre organisation ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Ces critères d'évaluation sont-ils appliqués de manière identique envers les hommes et les femmes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Des évaluations périodiques de l'application de ces critères sont-elles effectuées pour garantir leur équité ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Quelle est la proportion de femmes et d'hommes participant aux programmes de formation et de développement professionnel offerts par l'organisation ?	○ Majorité masculine ○ Équilibrée ○ Majorité féminine

Des programmes de formation spécifiques pour les femmes sont-ils offerts afin de réduire les inégalités de genre ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Les besoins spécifiques de formation des femmes sont-ils pris en compte dans la conception des programmes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

4. Politique de recrutement

Une liste de candidat·es potentiel·les pour les postes de gouvernance est-elle établie avant de commencer le processus de sélection ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
La représentation équitable des femmes et des hommes est-elle garantie dans cette liste ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Les mêmes canaux de diffusion sont-ils utilisés pour faire connaître les postes vacants aux femmes et aux hommes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
La participation des femmes au processus de sélection est-elle activement encouragée ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Les candidatures de femmes sont-elles encouragées par des mesures spécifiques (par exemple, diffusion sur les réseaux ciblant les femmes, échanges en amont de l'élection, mentorat ...) ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

5. Respect du cadre légal

Une formation spécifique a-t-elle été organisée pour les membres des organes de gouvernance sur la législation en matière d'égalité de genre (applicable à l'organisation) ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Existe-t-il un document interne qui rassemble la réglementation pertinente en matière d'égalité de genre ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

Un suivi périodique du respect de la législation en matière d'égalité de genre est-il effectué au sein de l'organisation ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Des écarts ou non-conformités dans l'application de cette législation ont-ils été identifiés ?	○ Oui ○ Non ○ Aucune évaluation n'a été réalisée

6. Plans d'action et stratégies

L'organisation dispose-t-elle d'un document formel (charte de genre, plan d'égalité, etc.) qui établit des actions pour promouvoir l'égalité de genre ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Les actions prévues dans ce document ont-elles été mises en œuvre ?	○ Oui ○ Partiellement ○ Non
L'organisation a-t-elle désigné une/des personne(s) ou créé un comité de pilotage en charge du suivi et de l'évaluation du plan d'action ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Des indicateurs clés ont-ils été définis pour mesurer les progrès en matière d'égalité de genre ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Des données sont-elles recueillies et traitées régulièrement pour suivre ces indicateurs ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Des rapports périodiques sur les progrès et défis en matière d'égalité de genre sont-ils élaborés ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Ces rapports sont-ils partagés avec tous les membres de l'organisation ?	○ Oui ○ Non ○ Partiellement

7. Information et sensibilisation

Des activités de formation ou de sensibilisation sur l'égalité de genre ont-elles été réalisées pour les membres des organes de gouvernance ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Le niveau de connaissance des membres des organes de gouvernance en matière d'égalité de genre est-il évalué ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Une formation spécifique sur les stéréotypes de genre et la discrimination est-elle proposée ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Les sujets liés à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale sont-ils abordés dans les activités de formation ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

8. Coresponsabilité et conciliation vie pro-vie privée

Considérez-vous que l'organisation offre les conditions nécessaires pour que les femmes puissent concilier leur vie professionnelle et vie privée avec leurs responsabilités au sein de l'organe de gouvernance ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Les besoins en termes de garde d'enfants ou d'aidants-proches (par exemple, personnes en situation de handicap, aîné·es, etc.), sont-ils pris en compte lors de l'organisation des réunions et activités de l'organe de gouvernance ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
L'organisation dispose-t-elle de politiques de conciliation entre vie professionnelle et vie privée (congés parentaux, travail à temps partiel, télétravail, etc.) ? Si oui, lesquelles ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Ces politiques sont-elles appliquées de manière identique envers les hommes et les femmes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Une évaluation de la satisfaction des membres des organes de gouvernance vis-à-vis des politiques de conciliation est-elle réalisée ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Les résultats de ces évaluations sont-ils utilisés pour améliorer les politiques existantes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

9. Prévention des discriminations

Existe-t-il une ou des personnes désignées pour s'occuper de la prévention et de la lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes au sein de l'organisation ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Cette personne dispose-t-elle de la formation et des ressources nécessaires pour remplir son rôle ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Des protocoles ont-ils été mis en place pour prévenir et traiter les cas de harcèlement sexuel et sexiste ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Ces protocoles sont-ils connus et diffusés auprès de tous les membres de l'organisation ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Des mesures de soutien sont-elles proposées aux employé·es victimes de violence fondée sur le genre (congé, soutien psychologique, etc.) ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Des enquêtes sont-elles régulièrement menées pour évaluer le climat de travail et détecter d'éventuels cas de harcèlement ou de discrimination ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Les résultats de ces enquêtes sont-ils utilisés pour introduire des mesures correctives ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

10. Prise en compte dans les projets internes

Les projets et initiatives font-ils l'objet d'une analyse de genre avant leur mise en œuvre ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Existe-t-il une évaluation de la manière dont les projets peuvent affecter différemment les femmes et les hommes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Un pourcentage minimum de projets ayant des objectifs spécifiques de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes a-t-il été fixé ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

Le respect de ce pourcentage est-il contrôlé ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Des études ou des recherches sont-elles menées sur des questions liées à l'égalité des genres et à l'inclusion ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Les résultats de ces études sont-ils utilisés pour concevoir de nouvelles initiatives ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

11. Communication inclusive et visibilité

Les canaux de communication internes (bulletins d'information, médias sociaux, réunions) sont-ils utilisés pour diffuser des informations sur les questions d'égalité entre les femmes et les hommes ?	○ Oui ○ Non ○ Partiellement
Les progrès et les défis en matière d'égalité entre les femmes et les hommes sont-ils partagés avec tous les membres de l'organisation ?	○ Oui ○ Non ○ Partiellement
Un langage inclusif et non sexiste est-il adopté dans toutes les communications internes et externes de l'organisation ?	○ Oui ○ Non ○ Partiellement
Le personnel a-t-il été formé à la communication inclusive ?	○ Oui ○ Non ○ Partiellement
L'organisation participe-t-elle à des événements (conférences, séminaires, ateliers, journées d'étude, etc.) liés à l'égalité entre les femmes et les hommes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Les connaissances acquises lors de ces événements sont-elles diffusées en interne ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
L'organisation fait-elle partie de réseaux ou d'initiatives visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
L'organisation collabore-t-elle avec d'autres organisations sur des projets liés à l'égalité entre les femmes et les hommes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

Des partenariats sont-ils établis avec des organisations spécialisées dans les questions d'égalité entre les femmes et les hommes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Ces alliances contribuent-elles à renforcer les actions de l'organisation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

12. Prise en compte dans les projets internes

L'organe de gouvernance a-t-il encouragé une analyse de l'écart de rémunération ou de gratification entre les hommes et les femmes occupant des postes similaires, conformément à la législation, au sein de l'organisation ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
L'organe de gouvernance a-t-il détecté des différences de salaire ou de gratification significatives entre les hommes et les femmes occupant des postes à responsabilités égales ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas
Des mesures ont-elles été prises par l'organe de gouvernance pour corriger les inégalités de salaire ou de gratification constatées ?	○ Oui ○ Non ○ Non applicable / Je ne sais pas

« J'ai l'impression que ça peut rester simple. (…) Et donc pour le genre, c'est la même chose. Si on lance un groupe de travail avec six journées de réflexion, oui ça peut être chouette. Mais il faut en tout cas délimiter et vraiment arriver à la fin avec peut-être trois questions à se poser à chaque fois qu'on mène un projet. Ça peut juste être l'objectif d'inverser par exemple les proportions au niveau des comités de direction et du CA dans les cinq ans. (…) Au moins, si c'est un des objectifs parmi les dix qu'on se fixe dans notre plan stratégique et que tout le monde le retient, pour moi c'est mieux que d'avoir une charte de 35 points qui a été faite en six réunions, mais qui finalement après va dans un tiroir (…). Mais voilà, donc c'est ça que je veux dire en disant « simple »

(BE26, directrice opérationnelle)

5.3. Établir un plan d'égalité

Pour élaborer un plan d'action durable à partir d'un diagnostic en vue de renforcer l'égalité femmes-hommes (EFH) au sein des instances dirigeantes d'une organisation de l'économie sociale (ES), il est essentiel d'élaborer une approche structurée et participative.

Étapes clés pour établir un plan d'égalité pérenne

1) Interpréter l'autodiagnostic réalisé préalablement (voir 5.2)

- **Analyse approfondie** : à partir de l'autodiagnostic, identifiez les principaux enjeux et disparités liés à l'EFH au sein de l'organisation. Cela peut inclure des écarts de salaire, des inégalités dans l'accès aux postes à responsabilité, des biais dans les processus de recrutement ou des comportements discriminatoires fondés sur le genre.
- **Cartographier les causes** : identifiez les causes structurelles, culturelles ou comportementales des inégalités observées (par exemple, une sous-représentation des femmes dans certains postes ou niveaux hiérarchiques).

2) Fixer des objectifs clairs et durables

- **Définir des objectifs globaux** : à partir des résultats du diagnostic, fixez des objectifs généraux qui visent à réduire les inégalités dans l'organisation (par exemple, « atteindre la parité dans les postes de direction d'ici 3 ans »).
- **Alignement sur la mission de l'organisation** : les objectifs doivent être en accord avec la vision, la mission et les valeurs de l'organisation.
- **Objectifs SMART** : assurez-vous que ces objectifs soient Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis (SMART). Cela facilite le suivi et l'évaluation des progrès.
- **Prioriser les objectifs** : sélectionnez les objectifs prioritaires en fonction des ressources disponibles et des enjeux les plus critiques pour l'organisation.
- **Intégration des objectifs dans la stratégie globale** : insérez ces objectifs dans la stratégie générale de l'organisation pour qu'ils soient prioritaires et soutenus à tous les niveaux hiérarchiques.

3) Identifier des actions concrètes et durables

- **Lister les actions spécifiques** : pour chaque objectif, détaillez les actions concrètes à entreprendre. Chaque action doit être reliée à un objectif précis et identifiable.
- **Ressources nécessaires** : pour chaque action, identifiez les ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles).
- **Responsabilités** : désignez les personnes responsables de la mise en œuvre de chaque action. Chaque tâche doit avoir une personne responsable ou une équipe clairement identifiée.
- **Délais et échéances** : fixez des dates limites pour chaque action, et éventuellement des jalons intermédiaires pour suivre l'avancement.

Ces actions peuvent porter sur différentes dimensions de l'organisation :

- **Actions structurelles** : agissez sur les politiques et processus internes, comme la mise en place de critères transparents pour les promotions, de règles de réunions de la gouvernance qui favorisent la parité réelle, des conditions de travail flexibles et des procédures de recrutement inclusives.
- **Formation et sensibilisation** : implémentez des formations régulières sur l'égalité, la gestion des biais inconscients et la lutte contre les discriminations, pour l'ensemble des travailleur·euses, y compris les cadres, les directions et les administrateur·rices.
- **Mentorat et soutien au *leadership* féminin** : créez des programmes de mentorat, des réseaux internes de soutien et des opportunités de développement professionnel pour les femmes afin de les aider à accéder à des postes à responsabilité.
- **Révision des politiques en ressources humaines (RH)** : assurez-vous que les politiques RH favorisent un environnement de travail inclusif. Cela inclut la révision des politiques de congés parentaux, l'introduction de flexibilité dans les horaires de travail, et l'encouragement du partage des responsabilités domestiques et familiales.

4) Mettre en place des indicateurs de suivi et d'évaluation

- **Indicateurs de performance** : définissez des indicateurs clés de performance (*Key Performance Indicators* - KPI) pour mesurer l'impact des actions mises en place. Ces indicateurs peuvent inclure : l'évolution des écarts salariaux, la progression du nombre de femmes dans les postes de direction, ou le taux de satisfaction des travailleur·euses par rapport aux mesures d'égalité.
- **Suivi régulier** : créez un calendrier de suivi régulier (mensuel, trimestriel ou annuel) pour mesurer les progrès réalisés et ajuster les actions en cas de besoin.
- **Rapports annuels** : publiez un rapport annuel sur l'égalité, rendant compte des progrès réalisés et des ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

5) Impliquer toutes les parties prenantes

- **Dialogue participatif** : assurez-vous que toutes les parties prenantes de l'organisation (employé·es, bénévoles, stagiaires, coordinateur·rices, directions, client·es, partenaires, syndicats) soient impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action. Organisez des groupes de travail sur l'EFH afin de promouvoir des idées nouvelles et garantir l'adhésion collective.
- ***Leadership* exemplaire** : engagez les dirigeant·es à montrer l'exemple. Leur engagement personnel est essentiel pour assurer que l'égalité soit une priorité réelle au sein de l'organisation.

6) Communiquer sur le plan d'action

- **Information des parties prenantes** : présentez le plan d'action à toutes les parties concernées et informez-les à chaque étape d'avancement du plan, en expliquant les objectifs, les actions prévues et les résultats attendus.
- **Implication des équipes** : assurez-vous que toutes les équipes ou individus impliqué·es comprennent leur rôle et leurs responsabilités dans la mise en œuvre du plan.
- **Outils de communication** : utilisez des outils et supports adaptés (réunions, documents de synthèse, e-mails) pour partager le plan et le rendre accessible à toutes et tous.

7) Assurer la pérennité des actions

Institutionnaliser l'égalité : pour que les actions en faveur de l'égalité soient durables, elles doivent être intégrées de manière permanente dans les processus et la culture de l'organisation. Par exemple, inscrivez l'égalité comme une valeur clé dans la charte de la fédération ou du réseau, ou dans le plan stratégique à long terme.

- **Nommer des responsables dédiés** : désignez des personnes ou un comité en charge de suivre et de promouvoir l'égalité au sein de l'organisation. Ces personnes peuvent également jouer un rôle de sensibilisation continue.
- **Améliorer les pratiques en continu** : adoptez une démarche d'amélioration continue. Revoyez régulièrement les politiques et pratiques en place pour vous assurer qu'elles répondent aux défis actuels, tout en restant flexibles pour évoluer avec les changements législatifs ou sociétaux. Réalisez à nouveau les autodiagnostics de genre au sein des instances de gouvernance, pour constater les avancées et le travail restant à accomplir.

8) Adapter le plan en fonction des résultats

- **Réajustements basés sur les retours** : utilisez les retours d'expérience et les résultats obtenus pour adapter le plan. Si certaines actions ne produisent pas les effets escomptés, n'hésitez pas à les modifier ou à en introduire de nouvelles.
- **Feedback** : organisez des enquêtes ou des ateliers de feedback pour évaluer la perception des personnes aux postes à responsabilité concernant les actions mises en place et pour ajuster les mesures si nécessaire.

9) Renforcer la culture organisationnelle inclusive

- **Promouvoir une culture de diversité et d'inclusion** : veillez à ce que la culture d'entreprise valorise et encourage la diversité sous toutes ses formes, et non seulement à travers les politiques officielles, mais aussi dans la vie quotidienne au sein de l'organisation.
- **Célébrer les réussites** : célébrez publiquement les progrès accomplis en matière d'égalité, comme des nominations de femmes à des postes clés, ou l'atteinte d'objectifs d'égalité. Cela renforce l'engagement et inspire d'autres actions.

En appliquant cette méthode, l'organisation pourra élaborer un plan d'action pour l'EFH qui soit à la fois structuré et durable. Ce plan, basé sur une vision à long terme, sur l'implication de toustes les acteur·rices et sur un suivi continu, aura plus de chances de transformer durablement la culture et les pratiques de l'organisation.

Exemple de matrice de planification pour élaborer un plan d'égalité

Critère prioritaire de l'autodiagnostic CAPSE	**Données du diagnostic qui révèlent l'inégalité ou ses sources**	**Objectif général** (décrire l'objectif général lié à l'EFH)	**Actions concrètes** (détailler les actions spécifiques à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif)	**Indicateurs de suivi** (définir les indicateurs clés pour mesurer les progrès)	**Responsable** (désigner une personne ou une équipe responsable de chaque action)	**Ressources nécessaires** (préciser les ressources nécessaires : humaines, financières, matérielles)	**Échéances** (fixer les dates de début et de fin de chaque action)	**État d'avancement** (indiquer si l'action est en cours de planification, en cours d'exécution ou terminée)

6. Ressources utiles

6.1. Formations à l'égalité femmes-hommes

Dans le cadre du projet CAPSE, une formation brève (5 heures) a été développée pour les réseaux et fédérations de l'économie sociale (ES) afin de les conscientiser et de les outiller pour atteindre une meilleure parité femmes-hommes au sein de leurs instances de gouvernance. Cette formation comprend trois ateliers qui ont pour objectifs respectifs de sensibiliser les dirigeant·es de l'ES aux défis de l'égalité femmes-hommes (EFH) dans l'ES (atelier n°1), de les aider à réaliser un autodiagnostic de genre dans leurs instances de gouvernance (atelier n°2) et à créer ensuite leur propre feuille de route sur la base d'un plan d'égalité (atelier n°3). Une phase pilote pour tester la formation est prévue durant le premier semestre 2025, financée par le programme Erasmus+. La formation est mise gratuitement à disposition des fédérations et réseaux de l'ES durant cette période test, en France, en Belgique francophone et en Espagne. Si vous souhaitez bénéficier de la formation CAPSE au-delà de la phase pilote, nous vous invitons à contacter ESS France qui coordonne le projet.

Hormis la formation CAPSE, il existe un certain nombre de formations et d'actions de sensibilisation susceptibles de vous faire monter en compétences sur les questions de l'égalité de genre. Parmi ces ressources, nous vous invitons à explorer celles qui sont les plus adaptées à votre organisation, en fonction des lacunes identifiées lors de votre autodiagnostic de genre et de l'ambition de votre plan d'action. Plutôt que de faire un compte rendu exhaustif des formations existantes, nous avons opté pour une catégorisation par thème, par public cible et par type de formation. Les formations les plus courantes à l'EFH sont ainsi :

- **Formations immersives** qui favorisent la prise de conscience de la persistance d'inégalités et de stéréotypes dans l'organisation

  Exemples : la conférence-spectacle *L'arnaque de la princesse* [France], l'arpentage et lecture collective du livre *Fabriquer l'égalité : Manifeste pour en finir avec le sexisme dans l'économie sociale et solidaire* par SAW-B [Belgique], le cycle d'ateliers *Des hommes pour l'égalité* par le collectif rÉGALons-nous ! [France], *Déconstruire les stéréotypes dans sa pratique professionnelle et dans l'éducation* [France], etc.

- Formations ou accompagnement à la **mise en place d'un plan d'action EFH**

  Exemple : le module 3 de la formation Diversity Now! par Bruxeo, Unipso et UDES [Belgique].

- Formations aux responsabilités de l'employeur en matière de **lutte anti-discrimination** (notamment à l'embauche), de **prévention des violences sexistes et sexuelles au travail**

  Exemples : Violences sexistes et sexuelles au travail par le CIDFF [France], Prévention des comportements et des violences sexistes par Solidarité Femmes [France].

- Formations aux responsabilités de l'employeur en matière de connaissance du **cadre légal** en matière d'EFH

  Exemple : le module 2 de la formation Diversity Now! par Bruxeo, Unipso et UDES [Belgique].

- Sensibilisation aux inégalités femmes-hommes dans un **secteur d'activité particulier**
  Exemple : Egali'care, et si on coopérait autrement autour de l'égalité femmes-hommes ? pour le secteur social et médico-social, par ARTEMISIA [France].
- Formation aux actions correctives pour favriser la **mixité des métiers**
  Exemples : Mixité au travail par Apogé Conseil [France], Mixité Professionnelle par le CORIF [France].
- Formations aux fonctions de **chargé·e de mission égalité et diversité en entreprise**
  Exemples : le certificat interuniversitaire et Haute École Discriminations et violences basées sur le genre par la Henallux [Belgique], la formation Référent·es Égalité par Apogé Conseil [France].
- Ateliers, cours ou mentorat sur les thématiques du ***leadership* féminin**
  Exemples : la formation Gender It par Crédal [Belgique], J'ose le leadership au féminin par STICS [Belgique]
- Ateliers, cours ou mentorat sur les thématiques de la prise de parole en public ou des prises de décision.
- Ateliers non mixtes pour apprendre à se défendre contre le **sexisme ordinaire**.
- Formation à l'**écriture inclusive**
  Exemples : L'écriture inclusive, claire et accessible par STICS [Belgique], Favoriser la diversité des talents dans le numérique grâce à une communication non genrée par le CORIF [France].

6.2. Références bibliographiques

Ouvrages, articles et études

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, *4*(2), 139-158. http://ereserve.library.utah.edu/Annual/COMM/3070/Russo/hierarchiesjobsbodies.pdf
- Bodet, C. (dir.) (2019). *Fabriquer l'égalité. Manifeste pour en finir avec le sexisme dans l'économie sociale et solidaire*. La Manufacture Coopérative. Éditions de L'Atelier.
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly, 27*(3), 415-428. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005
- Cann, A., & Siegfried, W.D. (1990). Stéréotypes de genre et dimensions du comportement efficace des dirigeants. *Sex Roles*, 23(7-8), 413-419.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *EMES Working Papers Series, 13*(2), 1-43. https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-13-02-FR.pdf
- Dessy, E. (2022). *Le genre, angle mort de l'économie sociale ? Recommandations et pistes d'action pour une approche genre dans l'économie sociale en Région wallonne.* Centre d'Économie Sociale et Crédal. https://www.credal.be/storage/1833/Rapport-Genre-ES-Elodie-Dessy-CREDAL-mis-en-page-BAT.pdf

- di Paola, V., & Moullet, S. (2023). Pourquoi le plafond de verre résiste-t-il encore ? Dans *Que sait-on du travail ?* (pp. 380-393). *Presses de Sciences Po.* https://doi.org/10.3917/scpo.colle.2023.01.0380
- Hooks, B. (2000). *Feminism is for everybody : Passionate politics.* South End Press.
- Thomas, R., Cooper, M., Urban, K., Trkulja, T., Cardazone, G., Bohrer, A., Mahajan, S., Yee, L., Krivkovich, A., Huang, J., Rambachan, I., & Burns, T. (2021). *Women in the Workplace 2020.* McKinsey and Company. https://vital.voced.edu.au/vital/access/services/Download/ngv:91766/SOURCE201

Mémoires et thèses

- Marlier, Z. (2023). *Tensions en série : enquête sur le genre et le travail dans la gouvernance des coopératives belges* [Mémoire de Master en Transitions et Innovations Sociales, UMons]. https://hera.futuregenerations.be/sites/www.futuregenerations.be/files/2024_mtaeconomy_07_tfe_zoemarlier.pdf

Données, statistiques et rapports

- Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy: Improving the socio-economic knowledge of the proximity and social economy ecosystem.
- EURICSE, CIRIEC, & Spatial Foresight (2024). *Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy – Improving the socio-economic knowledge of the proximity and social economy ecosystem.* European Commission, European Innovation Council and SMEs Executive Agency (EISMEA). https://data.europa.eu/doi/10.2826/880860
- Organisation des Nations Unies (2008, décembre). *Le rôle des hommes et des garçons dans l'égalité entre les sexes.* Texte publié pour promouvoir la réalisation des objectifs de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing. Femmes en l'an 2000 et au-delà. https://www.un.org/womenwatch/daw/public/w2000/08-52640_Women2000_FR_REV.pdf
- Plan International (2019). Taking the lead : *Girls and young women on changing the face of leadership* [Rapport de recherche]. Geena Davis Institute on Gender in Media et Plan International. Surrey, Royaume-Uni. https://plan-international.org/uploads/2022/01/takingthelead-fullreport-1.pdf

Manuels, guides et outils

- COCETA (2021). Guía para la elaboración de Planes de Igualdad en empresas cooperativas. https://coceta.coop/wp-content/uploads/2024/10/Guia-Elaboracion-Planes-Igualdad-COCETA.pdf
- Instituto de las mujeres, Ministerio de Igualdad et Igualdad en la empresa (2021). Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas. https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/herramientas-igualdad/docs/Guia_pdi.pdf

6.3. Ressources complémentaires

Ouvrages, articles et études

- Barrelet, E. (2016). *Le genre dans les organisations de développement durable*. Le Monde selon les femmes et Associations 21. *Recherche & Plaidoyer, 18*. https://www.mondefemmes.org/product/le-genre-dans-les-organisations-de-developpement-durable/
- Degavre, F., & Saussey, M. (2017). Introduction. Les organisations d'ESS : un espace d'émancipation pour les femmes ?. Dans M. Saussey (dir.), *Les femmes dans l'économie sociale et solidaire : un idéal subordonné au genre ?* (pp. 9-16). Presses Universitaires de Louvain. https://pul.uclouvain.be/book/?GCOI=29303100113790
- Huchet, E., Marquet, A.-C., & Tancau, M. (2015). *L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique, entre entreprise sociale et classique : se co-inspirer pour un égal accès aux postes à responsabilité*. Pour la Solidarité. https://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/ed-2015-gbpm-femmes-resp-fr.pdf
- Lapeyre, N., Laufer, J., Lemière, S., Pochic, S., & Silvera, R. (dir.) (2021). *Le genre au travail. Recherches féministes et luttes de femmes.* Syllepse.
- Maříková, H., Huchet, E., Formánková, L., & Křížková, A. (2016, avril). *Les femmes dans le management des petites entreprises. Étude comparative.* Projet Gender Balance Power Map. Pour la Solidarité. https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/ed-2016-gbpm-comp-fr.pdf
- Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Pleintel, L. (2020). Les femmes dans l'ESS, des actrices engagées et inspirantes mais peu reconnues. *Juris Associations*, 625, 27-29. https://shs.hal.science/halshs-03127794v1
- Saussey, M. (dir.). (2017). *Les femmes dans l'économie sociale et solidaire : un idéal subordonné au genre ?* Presses Universitaires de Louvain. https://pul.uclouvain.be/book/?GCOI=29303100113790
- Verschuur, C., Guérin, I., & Hillenkamp, I. (dir.) (2017). *Une économie solidaire peut-elle être féministe ? Homo œconomicus, mulier solidaria.* Graduate Institute Publications. https://doi.org/10.4000/books.iheid.6689

Mémoires et thèses

- Compagno, O. (2023). *Dans quelle mesure les organisations d'économie sociale jouent-elles un rôle face aux inégalités de genre ?* [Thèse de doctorat, UCLouvain]. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:39549

Données, statistiques et rapports

- ESCAP (2024, mars). *Compter (sur) la diversité en économie sociale. Analyses exploratoires du GT « Genre et Diversité dans les entreprises d'économie sociale »* d'ESCAP. https://escap.be/wp-content/uploads/2024/04/escap_GT9_web.pdf
- European Womens Lobby (2016). *Women's social entrepreneurship in Belgium*. Projet WEstart Mapping Women's Social Entrepreneurship in Europe. https://issuu.com/europeanwomenslobby3/docs/belgium_web

- Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes & SPF Emploi (2021). *L'écart salarial entre les femmes et les hommes en Belgique.* https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/136_-_rapport_ecart_salarial_2021_0.pdf
- Observatoire de l'économie sociale (2023, mars). *L'état des lieux de l'économie sociale 2021 (Focus thématique : Le genre dans le conseil d'administration).* Dans *Les Cahiers de l'Observatoire, 17.* https://observatoire-es.be/wp-content/uploads/2023/03/EDL-2021.pdf

Manuels, guides et outils

- Direction de l'Égalité des Chances (2014, mars). *Égalité, mixité & associations. Guide pour l'égalité des femmes et des hommes dans les ASBL.* Fédération Wallonie-Bruxelles. http://www.egalite.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=9d6effe51c37107750f0c997eeab963126e82a59&file=uploads/tx_cfwbitemsdec/Guide_egalite_association_-_final.pdf
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (s.d.). *Banque de données des bonnes pratiques des organisations qui ont élaboré et mis en œuvre une politique d'égalité des chances efficace.* https://igvm-iefh-action.be/fr/parents-at-work/toolkit/parents-at-work-bonnes-pratiques.html
- Lenarduzzi, I. (dir.) (s.d.). Libérez votre entreprise du sexisme. *Votre guide pour une organisation vraiment inclusive.* JUMP Solutions for Equity at Work. https://www.codef.be/wp-content/uploads/2022/02/Liberez-votre-entreprise-du-sexisme.pdf
- Lenarduzzi, I. (dir.) (s.d.). *Repenser l'inclusion dans le nouveau monde du travail. Votre guide en faveur de l'inclusivité et de l'égalité femmes-hommes dans le monde post-pandémique.* JUMP Solutions for Equity at Work. http://jump.eu.com/wp-content/uploads/2023/06/JUMP_Guide_Inclusion_Nouveau_Monde_du_Travail.pdf
- Tetart, J. (2023). Kit d'outils *Genre à destination du secteur de l'économie sociale.* Crédal et Centre d'Économie Sociale. https://www.credal.be/storage/2048/Credal_kitoutilsgenre_WEB.pdf

Pages Web

- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (s.d.). Thèmes : sexisme. https://igvm-iefh.belgium.be/fr/themes/sexisme

Presse

- La Libre Eco (2023, mars). *Les femmes sont bien plus présentes dans les conseils d'administration de l'économie sociale qu'ailleurs.* La Libre. https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2023/03/22/les-femmes-sontbien-plus-presentes-dans-les-conseils-dadministration-de-leconomie-socialequailleurs-7WLHNIJ3HRGYNO2ZTDGZW6XLGA

La parité femmes-hommes dans les instances de gouvernance de l'économie sociale

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

POUR LES FÉDÉRATIONS ET RÉSEAUX DE L'ES

Ce guide s'adresse aux personnes ayant un poste à responsabilité au sein des fédérations et réseaux de l'économie sociale (ES) et, en particulier, aux membres des comités de direction et des organes de gouvernance des fédérations et réseaux de l'ES.

Il présente une synthèse des enjeux actuels sur les questions d'égalité femmes-hommes (EFH) dans les instances de gouvernance de l'ES, illustrés par des témoignages d'administrateur·rices.

Des pistes d'actions sont également proposées pour chaque section thématique, afin d'outiller les structures pour entamer ou renforcer leur démarche d'inclusion en termes de pratiques égalitaires liées au genre.

L'objectif est d'aider les fédérations et réseaux de l'ES à construire leur propre feuille de route, en leur fournissant des recommandations en termes de sensibilisation, de diagnostic et de plan d'action.

Ce guide méthodologique a été développé dans le cadre du projet européen CAPSE – Collective Action for Parity in the Social Economy – qui vise à tendre vers plus de parité au sein des instances dirigeantes de l'ES en Europe. Ce projet a été financé par le programme Erasmus+ pour la formation des adultes, d'octobre 2023 à novembre 2025. Il a été mené dans trois pays (France, Belgique, Espagne) par cinq partenaires européens : COCETA, ConcertES, ESS France, Science Po Bordeaux, Pour La Solidarité.

Date de publication : Janvier 2025 (1e édition).

Copyright : Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction, intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

Financé par l'Union européenne

Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne dans le cadre du projet CAPSE. Son contenu relève de la seule responsabilité de ses auteur·rices et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne ou de l'Agence Erasmus+. Ni l'Union européenne ni l'Agence Erasmus+ ne peuvent en être tenues responsables.

CAPSE PROJECT · ESS France · COCETA Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado · ConcertES · POUR LA SOLIDARITÉ European think & do tank · Sciences Po Bordeaux · Chaire TerrESS Territoires de l'Économie Sociale et Solidaire