

La parité dans les instances dirigeantes de l'économie sociale en Europe

LIVRE BLANC



Table des matières

Introduction	3
Présentation du projet CAPSE	5
Présentation des partenaires	6
Méthodes, Enjeux et Résultats du projet	8
Recommandations opérationnelles	15
Recommandations politiques	21

Introduction

Les inégalités de genre constituent un obstacle majeur à la pleine participation des femmes à la vie économique, sociale et démocratique. En Europe, malgré des avancées notables dans certains domaines, l'économie sociale (ES) demeure concernée par ces disparités, notamment en matière d'accès des femmes aux postes décisionnels. Des mécanismes structurels persistants tels que le **plafond de verre** et la **ségrégation professionnelle** continuent d'entraver la mise en œuvre d'une gouvernance réellement paritaire.

C'est pour répondre à ces défis que le projet européen **CAPSE - Collective Action for Parity in the Social Economy** - a vu le jour. Axé sur les **fédérations et réseaux de l'ES des pays européens**, ce projet vise à accompagner une transformation concrète et durable des pratiques et mentalités. Ses objectifs incluent l'analyse des réalités actuelles, la sensibilisation des acteur-ices clé-es, la diffusion de bonnes pratiques et la mise à disposition d'outils opérationnels pour une gouvernance véritablement paritaire. En promouvant une représentation équilibrée dans les instances dirigeantes, CAPSE valorise les nombreux bénéfices de la diversité, notamment en termes **d'innovation, de résilience et de justice sociale**.

Les textes européens relatifs à la parité mentionnent rarement les organisations de l'ES, alors même que plusieurs spécificités justifient une attention particulière. Tout d'abord, les femmes y représentent une majorité de bénévoles et de salariées, notamment dans les métiers liés au *care*, qui devraient croître avec le vieillissement démographique. Par ailleurs, le principe démocratique « **une personne = une voix** », caractéristique de nombreuses structures de l'ES, ne garantit pas une représentation équilibrée des femmes dans les organes décisionnels. Bien que fondamental, ce principe peut parfois servir d'argument pour éviter d'agir spécifiquement en faveur de la parité. La démocratie ne signifie pas automatiquement égalité de genre : il est essentiel de reconnaître cet enjeu pour ne pas considérer que la gouvernance démocratique suffit à atteindre la parité.



En outre, l'ES est composée majoritairement de petites structures, même si par exemple, en France, les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) ont une taille en moyenne supérieure à celle des entreprises conventionnelles et ne peuvent être assimilées dans leur ensemble aux très petites entreprises (TPE). Toutefois la prédominance d'entreprises de petite taille dans l'ES peut expliquer leur invisibilité dans les législations européennes le plus souvent dédiées aux grandes entreprises, notamment sur la **gouvernance paritaire**.

Enfin, étant donné la contribution de l'ES à l'innovation sociale, il est important de souligner que les pratiques qui y sont développées peuvent inspirer d'autres types d'organisations, y compris en dehors de l'ES. Pour promouvoir ces bonnes pratiques de gouvernance paritaire, il est pertinent de diffuser plus largement dans d'autres milieux économiques, ayant des points communs avec l'ES, notamment vers les entreprises artisanales et les TPE par exemple.

Ce **livre blanc** constitue ainsi un outil de plaidoyer essentiel, proposant des **recommandations opérationnelles et politiques**. En présentant les résultats et propositions du projet CAPSE, il fournit aux fédérations et réseaux européens de l'ES des ressources concrètes et des méthodologies éprouvées pour instaurer durablement une gouvernance paritaire et inclusive.

Présentation du projet CAPSE

Philosophie du projet CAPSE

CAPSE – Collective Action for Parity in the Social Economy – est un projet européen porté par cinq partenaires en France, en Belgique et en Espagne, dans le cadre du programme Erasmus+ pour la formation des adultes. Son objectif principal est de **renforcer et d'améliorer la parité dans les instances dirigeantes de l'ES**, un champ d'activité pourtant largement féminisé mais toujours traversé par des inégalités de genre notables.

Le projet repose sur une conviction forte : instaurer une gouvernance paritaire au sein des fédérations et réseaux de l'ES constitue une condition essentielle pour transformer durablement ce champ et inspirer des pratiques inclusives au sein des organisations membres. Pour atteindre cet objectif, CAPSE propose un parcours innovant de formation et d'accompagnement à destination des dirigeant·es, afin de les sensibiliser, les mobiliser et leur fournir des outils concrets pour impulser des démarches vers une parité effective et pérenne dans leurs structures.

Les différentes activités

Pour atteindre ses objectifs, CAPSE s'articule autour de quatre axes d'intervention principaux :

- **Analyser** : réaliser un état des lieux précis des freins et besoins des organisations en matière de parité dans leurs instances dirigeantes.
- **Inspirer** : valoriser des initiatives exemplaires et partager des bonnes pratiques issues de l'ES.
- **Sensibiliser** : faire prendre conscience aux réseaux et fédérations de l'ES des inégalités femmes-hommes dans leurs instances dirigeantes.
- **Accompagner et outiller** : concevoir des ressources pédagogiques, animer des formations et soutenir les organisations dans la mise en place de feuilles de route pour une gouvernance plus inclusive.

Présentation des partenaires

ESS France

Fondée en tant que structure représentative de l'ESS en France depuis la loi de 2014, ESS France est la voix de référence de l'ESS. Elle défend et promeut les intérêts des entreprises et organisations de l'ESS à l'échelle nationale et européenne, fédérant associations, coopératives, mutuelles, fondations, sociétés commerciales de l'ESS ainsi que les 17 Chambres régionales de l'ESS (CRESS).

Avec une trentaine de membres et une quinzaine de salariés, ESS France structure ses activités autour de cinq pôles opérationnels : affaires publiques et communication, affaires européennes et internationales, développement économique, transition écologique et l'Observatoire national de l'ESS. Son engagement s'inscrit dans une dynamique collective pour une économie plus inclusive et durable.

COCETA

Depuis plus de 38 ans, COCETA représente les coopératives de travail associé en Espagne, jouant un rôle clé dans leur coordination, promotion et formation. Forte d'un réseau de 16 fédérations régionales et de près de 19 000 coopératives employant 320.000 personnes et 490.000 dans le cadre du coopérativisme en Espagne, elle défend un modèle d'entreprise coopératif fondé sur des valeurs de solidarité et de démocratie économique.

Avec une équipe de sept salarié·es et un large réseau d'expert·es, COCETA œuvre au développement d'un environnement favorable aux coopératives de travail associé, en mettant en avant leurs spécificités et leur impact social. Elle est membre de la CEPES, confédération regroupant l'ensemble des organisations de l'ES en Espagne, et appartient au réseau européen et internationale du coopérativisme (CECOP-CICOPA-ICA).

ConcertES

Créée il y a près de 17 ans, ConcertES est la plateforme de concertation des organisations représentatives de l'ES en Région de Bruxelles-Capitale et en Wallonie. Constatant l'absence d'un espace de rencontre et de co-construction pour les acteur·ices

de l'ES, elle s'est imposée comme l'interlocuteur privilégié auprès des instances régionales et fédérales en Belgique.

Avec ses 24 organisations membres, ConcertES propose un cadre de réflexion innovant et stimulant, permettant de porter la voix de l'ES auprès du politique, de promouvoir ce modèle auprès des citoyens et d'analyser l'évolution du secteur via l'Observatoire de l'ES.

Pour La Solidarité

Fondé en 2002, Pour La Solidarité - PLS est un European think & do tank indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable. POUR LA SOLIDARITÉ-PLS se mobilise pour défendre et consolider le modèle social européen, subtil équilibre entre développement économique et justice sociale.

L'équipe de Pour La Solidarité-PLS, multiculturelle et pluridisciplinaire, dotée de solides compétences en recherche, conseil, coordination de projets européens et organisation d'événements, œuvre dans l'espace public aux côtés des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations de la société civile avec comme devise : Comprendre, Relier et Accompagner pour Agir !

Sciences Po Bordeaux - La Chaire Territoires de l'ESS

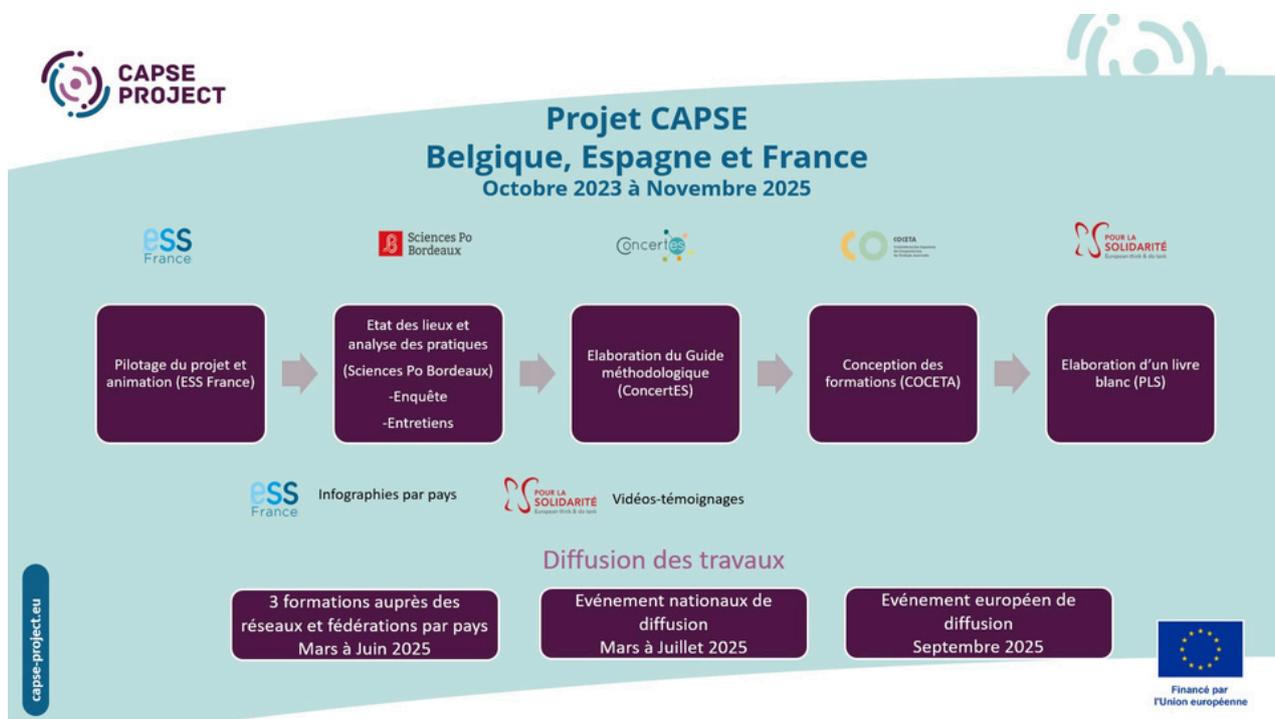
Grande école ancrée au sein de l'université bordelaise, Sciences Po Bordeaux est un établissement sélectif de formation et de recherche en sciences humaines et sociales, reconnu pour son excellence académique. Depuis 2020, la Chaire Territoires de l'ESS (TerrESS) y développe un pôle de formation et de recherche-action autour de l'ingénierie de projet territorial en ESS.

Associant formation initiale et continue, la Chaire Territoire de l'ESS favorise l'interaction entre la recherche et les acteur·ices de terrain pour mieux comprendre et accompagner les dynamiques de l'ESS. Grâce à ses partenariats de recherche, elle mobilise l'expertise de chercheuses renommées du LEST - Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail de la Faculté d'Economie et de Gestion d'Aix-Marseille Université, dans le cadre du projet CAPSE.

Méthodes, Enjeux et Résultats du projet

Méthode

La démarche méthodologique adoptée est construite en plusieurs étapes. Dans un premier temps, un **état des lieux** des connaissances et des pratiques en matière de parité a été réalisé, tant au niveau des trois pays concernés qu'à l'échelle de l'Union européenne (UE). Cette première phase a été complétée par la conduite d'**entretiens exploratoires** auprès de réseaux et de fédérations de l'ES, ainsi qu'auprès d'acteur-ices clé-es dans chacun des trois pays. L'objectif de ces entretiens était d'identifier les bonnes pratiques existantes, les leviers favorisant une parité effective au sein des instances, ainsi que les obstacles persistants. Par ailleurs, des citations et supports vidéos pertinents ont été recensés en vue d'une utilisation dans le cadre des activités de formation. Enfin, des expert-es issu-es de chacun des pays ont été sollicité-es afin de réagir aux premiers résultats, d'approfondir l'analyse et de mettre en évidence les points de vigilance à prendre en compte dans la phase suivante du projet, dédiée à la formation.



La seconde étape du projet concernait la formation. Elle combinait des actions de sensibilisation, de diagnostic et d'accompagnement à l'élaboration de plans d'action, destinées à améliorer et à suivre les pratiques en matière de parité au sein des instances

dirigeantes des réseaux et fédérations de l'ES.

Enjeux

Deux enjeux principaux ressortent du projet : la nécessité de prendre conscience des inégalités de genre et l'enjeu, pour les membres de l'organisation, de s'approprier cette question.

La prise de conscience des réalités en matière d'égalité et de parité au sein de l'organisation est indissociable de la déconstruction des stéréotypes. En effet, ni la législation, ni l'engagement dans les valeurs portées par l'ES ne suffisent à garantir la parité. Par exemple, adopter des mesures statutaires pour atteindre une **parité quantitative** au sein d'un organe d'administration ne garantit pas nécessairement une **parité qualitative**. Cette dernière repose sur une prise de conscience individuelle des **biais de genre**, qui influencent la participation de chacun·e.

Par ailleurs, même lorsque les individus prennent conscience de ces biais et que l'organisation met en place des actions correctives, elles peuvent se heurter à la dimension systémique des inégalités. En effet, ces dernières dépassent souvent le cadre de l'entreprise et nécessitent un engagement sur le long terme.

Une appropriation durable de la question des inégalités de genre suppose donc de maintenir une vigilance constante dans le temps. Elle ne peut se réduire à une sensibilisation ponctuelle, mais doit s'inscrire dans une **démarche continue et évolutive**.

Parole d'experte – Marie-Pierre Le Breton

Vice-présidente de l'UDES et présidente de l'ANEM, engagée de longue date pour l'égalité dans l'économie sociale et solidaire.

« D'après ce que j'observe, les dernières années ont été marquées par des avancées significatives, mais encore incomplètes, en matière de parité dans les structures décisionnelles de l'ESS.

Les chiffres du dernier rapport triennal de la Commission Parité du CSESS confirment cette évolution : en France, les femmes représentent 68 % des salariées de l'ESS, et leur présence

progresses dans les instances de gouvernance avec 45 % d'administratrices et 37 % de femmes présidentes. Cela montre que les choses bougent, y compris dans des secteurs où les fonctions dirigeantes ont longtemps été très masculines.

Pour autant, il reste du chemin. Je constate que dans les structures de plus grande taille ou dans les têtes de réseau, les femmes accèdent encore difficilement aux postes les plus stratégiques. Le rapport indique par exemple que seules 18 % des présidences sont occupées par des femmes dans les structures de plus de 50 salarié·es. Par ailleurs, près de 4 structures sur 10 n'abordent jamais ou rarement la question de la parité dans leurs instances : c'est un signal d'alerte.

À mes yeux, la dynamique est bien enclenchée, et plusieurs réseaux de l'ESS s'emparent aujourd'hui plus sérieusement de ces enjeux. Mais pour que ces progrès s'inscrivent durablement, il faut lever les freins structurels, favoriser l'accès des femmes aux responsabilités, et porter collectivement une culture de l'égalité dans nos modes de gouvernance. »

Résultats

Pistes d'action

Nous présentons ici les deux pistes d'action identifiées dans le projet.

1. Renforcer la gouvernance paritaire

La première piste d'action concerne directement la gouvernance. Il s'agit de mobiliser les dirigeant·es qui occupent les postes à forte responsabilité (président·es, conseils d'administration restreints, directeur·rices) pour impulser une transformation paritaire des instances. Pour cela, il est essentiel de former les équipes dirigeantes aux enjeux d'égalité, et de les outiller pour introduire une approche de genre dans les pratiques organisationnelles. La parité dans les instances de gouvernance, passe par exemple par une modification des statuts de l'organisation, voire par l'intégration explicite de l'égalité dans son projet d'entreprise. Mais elle passe aussi par l'introduction de règles favorisant la prise de parole et l'écoute de chacun·e, la répartition équitable des tâches invisibles, l'organisation des réunions pendant les heures officielles de travail, facilitant ainsi la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, ainsi que la lutte contre les violences symboliques, afin de promouvoir un environnement de travail plus égalitaire.

2. Repenser le leadership et l'émancipation féminine

La deuxième piste d'action consiste à revisiter les modèles de leadership en les libérant des caractéristiques traditionnellement associées à la masculinité, telles que l'autorité, la domination ou la compétition. Pour lutter contre l'autocensure qui peut freiner certaines d'entre elles, il est important de développer des réseaux de soutien permettant aux femmes d'échanger leurs expériences, de partager des conseils et de prendre conscience collectivement de leurs compétences. Ces réseaux constituent un outil essentiel pour encourager la prise de responsabilités et préparer l'engagement futur.

La formation, un levier pour le changement

Le **Guide méthodologique CAPSE**, élaboré par les partenaires du projet, a été conçu comme support aux formations organisées auprès de 15 fédérations pilotes dans trois pays. Grâce à sa structure modulaire, il s'adapte aisément aux spécificités nationales et aux réalités propres à chaque organisation.

L'expérimentation a démontré sa grande flexibilité: le Guide permet une mise en œuvre autonome, sans nécessiter l'intervention systématique de formateur·rices expert·es. Pour en garantir l'efficacité, une préparation en amont reste toutefois essentielle, incluant l'appropriation des contenus, la mobilisation de ressources internes (organigrammes, statuts, chartes...) et l'ancrage de la démarche dans le fonctionnement quotidien de la structure.

Si la parité dans la gouvernance constituait l'entrée principale des formations, celles-ci ont rapidement ouvert la voie à une réflexion plus large sur l'égalité femmes-hommes. Les biais dans les processus décisionnels, la répartition des rôles dans les équipes ou encore l'organisation des réunions ont ainsi été interrogés. L'outil d'**autodiagnostic flash** a, à ce titre, facilité une prise de conscience collective en initiant le débat.

Les participant·es ont également exprimé une meilleure compréhension des biais de genre au sein de leurs équipes. Certaines structures ont engagé des démarches internes pour les identifier et y remédier, souvent à travers des ateliers collaboratifs. La diversité

des outils proposés et le format court des sessions ont été salués, même si plusieurs facilitatrices ont exprimé le besoin de prolonger les temps d'échange et de prévoir un accompagnement post-formation.

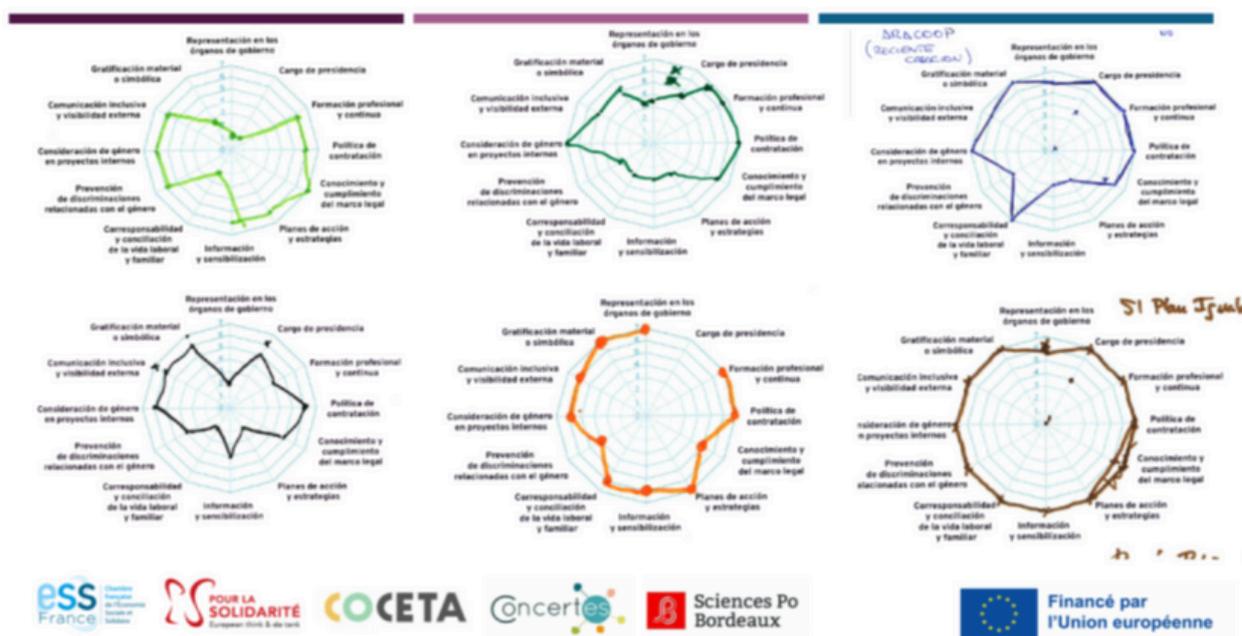
L'un des constats majeurs a été la **nécessité urgente de créer des environnements sûrs et structurés** permettant aux participant-es d'aborder librement et en profondeur les enjeux liés à la parité dans les instances décisionnelles. Ce besoin s'est exprimé de manière transversale dans tous les contextes de formation, en présentiel comme à distance. Plus de **90% des participant-es ont évalué l'expérience de manière très positive**, avec une note globale supérieure à 4,6 sur 5 lors des trois ateliers organisés.



Au-delà de la question de la parité, la formation a permis **l'expression d'expériences et de préoccupations plus larges** en lien avec les inégalités de genre, telles que les violences sexistes et sexuelles, la sous-représentation des femmes dans les fonctions de leadership coopératif ou les obstacles structurels entravant l'accès équitable aux espaces de pouvoir. Ces espaces ont favorisé **l'émergence de propositions d'actions concrètes**, y compris dans des organisations qui ne disposaient pas auparavant d'outils ou d'expérience sur ces thématiques.

Parmi les ressources méthodologiques les plus appréciées, **l'autodiagnostic flash CAPSE** s'est distingué. Il a permis de susciter une prise de conscience collective et

d'alimenter des débats approfondis sur les représentations, les freins et les leviers possibles pour progresser vers la parité. Lors du premier atelier, par exemple, cet outil a été qualifié d'« efficace et mobilisateur » par la majorité des participant·es et des facilitatrices. De plus, les indicateurs de gouvernance paritaire présentés dans le guide méthodologique ont été reconnus pour leur utilité à enrichir les plans d'égalité existants – comme c'est le cas en Espagne – et comme outils applicables à la révision des statuts et règlements internes en France et en Belgique.



La **souplesse du guide méthodologique CAPSE** a également constitué un facteur clé de réussite du processus. Son format modulaire a permis d'adapter les contenus à des profils et contextes organisationnels variés, facilitant ainsi l'appropriation par les structures participantes. Cela a permis la mise en œuvre de nombreuses sessions sans avoir nécessairement recours à des formatrices expertes, même si les facilitatrices ont souligné l'importance de prévoir un accompagnement post-formation afin de soutenir la mise en œuvre des feuilles de route et de consolider les apprentissages.

De manière concrète, **plusieurs fédérations et réseaux ayant participé aux ateliers ont engagé des transformations tangibles**, comme la révision de leurs statuts pour y intégrer la dimension de genre, l'adoption de nouvelles règles visant à promouvoir une participation équitable lors des réunions, ou encore l'élaboration de plans d'action personnalisés. Ces changements montrent que la formation ne s'est pas limitée à une

simple sensibilisation, mais qu'elle a agi comme un véritable catalyseur de transformation organisationnelle. En définitive, les ateliers de formation du projet CAPSE ont confirmé que la formation constitue un levier stratégique pour faire progresser la parité et l'égalité dans l'économie sociale. Cette expérience met en lumière que, lorsqu'elle est bien conçue, adaptée au contexte et soutenue dans le temps, la formation permet de briser les inerties, de construire des apprentissages collectifs et d'activer des processus d'amélioration continue. Dans un secteur fondé sur les principes de coopération, d'équité et de justice sociale, la formation à la parité renforce la cohérence entre les valeurs et les pratiques, et pose les bases d'une gouvernance plus juste, plus diversifiée et plus démocratique.

Parole d'experte – Marie-Pierre Le Breton

“Je perçois l’engagement de l’Union européenne comme nécessaire, mais il ne peut être qu’un levier parmi d’autres. L’action européenne doit venir en complément des politiques conduites par chaque État membre, car les contextes nationaux, les cultures sociales et les cadres juridiques diffèrent d’un pays à l’autre.

Cela dit, cet engagement ne saurait se substituer aux responsabilités que doivent prendre les acteur·ices à tous les niveaux. À mes yeux, les avancées réelles viendront de la convergence entre les initiatives européennes, les décisions nationales, et les engagements concrets des entreprises elles-mêmes. Chacun, à son échelle, doit agir : institutions, États, réseaux professionnels, structures de l’ESS... aucune action n’est négligeable.

Je suis convaincue que c’est cette articulation entre les niveaux – européen, national, et organisationnel – qui permettra d’obtenir des résultats durables. Chaque maillon compte.”

Recommandations Opérationnelles

Ces recommandations sont issues du projet et visent à atteindre la parité dans les instances dirigeantes (conseils d'administration, bureaux, comités de direction ...) des réseaux de l'ES. Elles prennent en compte les besoins identifiés, les bonnes pratiques existantes et les difficultés observées.

1. Sensibiliser l'ensemble des confédérations, fédérations et têtes de réseaux de l'ES

Constat: la parité dans les instances de gouvernance de l'ES reste largement absente des priorités de nombreux réseaux et fédérations. Elle est trop souvent perçue comme une non-question, un **impensé** ou un sujet secondaire. Ce décalage est manifeste entre les valeurs d'égalité affichées et les pratiques réelles : **gouvernance largement masculine**, communication non inclusive, alors que les salarié·es sont majoritairement des femmes.

Pourtant, l'ES porte en elle un projet de société émancipateur, basé sur une manière différente de produire, de décider et de répartir les richesses. Elle revendique un modèle plus respectueux des femmes et des hommes qui y travaillent, ainsi que du vivant et de l'environnement. Le principe fondamental d'« une personne = une voix » vise à concrétiser la démocratie en entreprise. Pour être en **cohérence avec ces engagements**, il est essentiel de promouvoir des pratiques de gouvernance réellement inclusives.

Recommandations :

Soutenir l'appropriation des enjeux de parité :

- Proposer des formations sur la gouvernance paritaire aux dirigeant·es et responsables d'instances.
- Mobiliser les réseaux autour d'une dynamique concertée, en favorisant le partage d'expériences et de bonnes pratiques.
- Appuyer l'implication des confédérations européennes et nationales déjà engagées (Social Economy Europe au niveau européen, CEPES en Espagne, ESS France ou ConcertES en Belgique, par exemple), en leur confiant un rôle moteur dans la

coordination des réseaux, la diffusion des outils (autodiagnostic, indicateurs, formations), et l'animation d'engagements collectifs ambitieux.

Parole d'experte – Marie-Pierre Le Breton

“L'égalité femmes-hommes est une valeur qui est dans l'ADN de l'ESS. De ce fait, leurs composantes se doivent ainsi d'être exemplaires. Ce n'est pas parce que l'économie conventionnelle fait moins bien que nous en faisons assez. Il faudrait que l'ensemble des réseaux et des fédérations de l'ESS se saisissent encore plus du sujet notamment en sensibilisant davantage sur les stéréotypes ou encore en déployant et publicisant des plans stratégiques sur l'égalité femmes-hommes.”

2. Intégrer la parité dans les statuts et règlements des structures de l'ES

Constat : dans de nombreuses organisations de l'ES, les femmes représentent la majorité des salarié·es et des bénévoles.

Si certaines structures ont commencé à inscrire des objectifs de parité dans leurs statuts ou leurs pratiques, ces initiatives restent exceptionnelles. Les quotas de parité, bien que reconnus pour leur efficacité à corriger les déséquilibres historiques, sont encore insuffisamment adoptés. En l'absence de règles formalisées ou de mesures correctrices, les inégalités persistent. Pour être réellement intégrée et perçue positivement, **la parité doit devenir un principe statutaire**, soutenu par des pratiques concrètes et relié aux valeurs fondatrices des structures.

Recommandations :

Inscrire la parité dans les statuts et règlements intérieurs :

- Mentionner explicitement la parité comme un principe fondamental dans les textes officiels des associations, coopératives, mutuelles et fondations.
- Inclure des dispositions garantissant la représentation équilibrée au sein des conseils d'administration, bureaux et comités stratégiques.

Mettre en place des quotas équilibrés et anticiper sur le renouvellement des mandats :

- Garantir que les instances de gouvernance soient composées de manière paritaire.
- Anticiper le renouvellement des mandats pour maintenir la parité.
- Développer des mécanismes de suivi pour mesurer l'évolution de la parité dans le temps.

Renforcer la mise en œuvre par des garanties procédurales :

- Instaurer des coprésidences ou codirections alternées femme-homme pour garantir une gestion paritaire des instances.
- Mettre en place des objectifs de rattrapage en cas de déséquilibre persistant, avec un suivi régulier des progrès réalisés.
- Créer des mécanismes de contrôle interne pour vérifier la mise en pratique des principes de parité et sensibiliser en continu les membres aux enjeux d'égalité.

3. Former les dirigeant·es à une gouvernance réellement inclusive

Constat : dans les organisations de l'ES, quand la parité est abordée, elle l'est encore trop souvent uniquement sous un angle strictement quantitatif, à travers des obligations formelles ou statutaires. Ces avancées restent insuffisantes pour garantir une parité qualitative : une participation libre, active et équitable. Celle-ci est encore freinée par des biais structurels – prises de parole inégales, sentiment d'illégitimité, formats ou horaires peu inclusifs. Or, sans cette prise en compte des mécanismes invisibles qui freinent la participation des femmes, les instances dirigeantes ne peuvent être pleinement inclusives.

L'atteinte de cette parité qualitative repose sur une prise de conscience individuelle et collective des inégalités persistantes, dans et en dehors des organisations. **Former les dirigeant·es à ces enjeux** est indispensable pour ancrer l'égalité dans les pratiques quotidiennes de gouvernance et impulser un véritable changement culturel. Par ailleurs, l'absence d'accompagnement structuré pour favoriser l'accès des femmes aux postes de direction et de présidence dans l'ES contribue à la reproduction des inégalités. Les femmes peinent encore à accéder aux positions de leadership, et les dispositifs existants sont souvent insuffisants ou mal définis.

Recommandations :

Intégrer des modules de formation obligatoires sur la parité : :

- Inclure systématiquement la parité dans les parcours de formation des dirigeant·es, en rendant ces modules obligatoires pour toute personne en responsabilité.
- Déconstruire les stéréotypes et les mécanismes d'exclusion qui perdurent dans les espaces décisionnels.

Adopter une approche immersive et sensible aux enjeux de parité qualitative :

- Proposer des formations interactives, fondées sur des mises en situation, des témoignages et des analyses de cas réels.
- Travailler spécifiquement sur les pratiques de gouvernance : équilibre des prises de parole, animation inclusive, logistique des réunions, modalités de décision.

Accompagner la transformation des pratiques organisationnelles :

- Fournir des outils pratiques : guides, fiches méthodes, grilles d'observation des réunions.
- Instaurer des indicateurs pour évaluer l'évolution des pratiques et adapter les formations en fonction des retours du terrain.

Faciliter l'accès des femmes aux postes de direction et de présidence :

- Développer des programmes de mentorat et des passations de pouvoir organisées, avec un suivi dans le temps.
- Identifier à l'avance des profils féminins candidats pour anticiper les renouvellements de mandat.
- Encourager les modèles de co-présidence ou de co-direction femmes-hommes.
- Adapter l'organisation des conseils d'administration (horaires, animation, logistique) pour lever les freins liés aux contraintes genrées.

4. Structurer l'engagement pour la parité par des plans d'action dans toutes les organisations de l'ES

Constat: à l'exception notable des entreprises de l'ES en Espagne, la grande majorité des structures du champ ne disposent pas de plans pour encadrer leurs actions en matière de parité. Cette absence de cadre limite la portée des engagements, freine la mise en œuvre de mesures concrètes et compromet la continuité des démarches. Sans vision structurée ni objectifs définis, les initiatives prises en faveur de la parité restent ponctuelles, isolées ou dépendantes de la volonté de quelques individus.

Or, la parité exige une inscription dans le temps, à travers une stratégie claire, des objectifs partagés et des outils de pilotage adaptés. Formaliser cette stratégie sous forme de **plans d'action** constitue un levier essentiel pour **inscrire la parité au cœur du fonctionnement des organisations de l'ES**.

Recommandations :

S'engager dans une démarche proactive de parité:

- Fixer des objectifs collectifs et ambitieux, réalistes au regard des spécificités sectorielles et organisationnelles.
- Élaborer des plans d'action concrets assortis d'un calendrier réaliste et d'indicateurs de suivi clairs.
- Promouvoir et valoriser les structures déjà engagées dans des pratiques de gouvernance paritaire, afin d'en faire des références inspirantes pour le reste du secteur.

Produire et partager des données transparentes:

- Publier régulièrement des informations sur la composition genrée des instances, pour favoriser la redevabilité.
- Déployer des outils d'évaluation permettant de suivre les progrès accomplis en matière de parité.
- Utiliser l'autodiagnostic flash CAPSE pour évaluer les pratiques existantes, identifier les marges de progression et guider l'élaboration des actions.

Intégrer des actions spécifiques et mesurables:

- Prévoir des actions ciblées telles que des mécanismes de rotation des postes ou des ajustements d'horaires favorisant l'équité, en s'appuyant sur des outils existants (guide méthodologique CAPSE).
- Nommer un·e référent·e parité pour coordonner, suivre et documenter les démarches engagées (ex. co-présidence, mentorat, représentation équilibrée).

Partager et adapter des modèles existants:

- S'appuyer sur des modèles de plans d'action éprouvés dans les structures les plus avancés.
- Favoriser l'échange de pratiques entre pairs pour renforcer l'appropriation des outils et adapter les démarches à chaque contexte.

En savoir plus

Ressources institutionnelles et guides méthodologiques

- CAPSE Project (2025) : [Guide méthodologique CAPSE](#)
- Gouvernement Français (2021) : ESSentiELLES : Livret de conseils pour favoriser l'égalité femmes-hommes au sein des structures de l'économie sociale et solidaire - [Télécharger le livret](#)
- UDES (2022) : L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ESS : 12 fiches pratiques pour passer de la conviction à l'action - [Consulter le guide](#)
- UDES (2023) : Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : des outils pour accompagner les entreprises engagées (Mini-série de vidéos) - [Voir les vidéos](#)

Études et rapports

- Observatoire de l'économie sociale (2023) : L'état des lieux de l'économie sociale 2021 (Focus thématique : Le genre dans le conseil d'administration) - [Lire le rapport](#)
- Conseil Supérieur de l'ESS (2022) : L'égalité femmes-hommes dans l'ESS (Rapport triennal 2021-2024)
- Institut belge pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2013) : Rapport sur la parité dans l'ESS

Articles et études de cas

- La Libre Eco (2023) : Les femmes sont bien plus présentes dans les conseils d'administration de l'économie sociale qu'ailleurs - [Lire l'article](#)
- ESS France : Égalité femmes-hommes dans l'économie sociale et solidaire - [Découvrir l'article](#)
- CEPES (Espagne) : Compromiso con la igualdad de género en la economía social - [Lire l'article](#)
- Entreprises Coopératives : Parité femmes-hommes dans l'ESS : Osons ! - [Voir l'initiative](#)

Cadre législatif et réglementaire

- Espagne : Real Decreto 901/2020 - [Consulter le texte](#)
- Espagne : Ley Orgánica 2/2024 - [Consulter la norme](#)
- COCETA (2021) : Guía para la implantación de Planes de Igualdad en empresas cooperativas - [Télécharger la guide](#)
- France : Rapport CSESS 2021-2024 - Loi sur les quotas en Espagne (2023) - Décret wallon (2014)

Réflexions sur les quotas

- Les inégalités.fr : Les quotas sont-ils une solution pour l'égalité femmes-hommes ? - [En savoir plus](#)
- Haut Conseil à l'égalité (France) : Des quotas dans les instances de gouvernance et de direction - [Consulter le rapport](#)

Recommandations politiques

Les politiques publiques en faveur de la parité progressent à l'échelle européenne. Toutefois, leur impact demeure limité dans le champ spécifique de l'ES. Les législations existantes – comme la **directive européenne 2022/2381** ou les lois françaises Copé-Zimmermann et Rixain – ciblent principalement les grandes entreprises cotées ou de plus de 250 salarié·es, excluant de fait la majorité des structures de l'ES. Celles-ci sont majoritairement de taille petite ou moyenne, régies par des statuts démocratiques spécifiques, reposant sur l'engagement bénévole dans les instances de gouvernance et le principe « une personne = une voix ».

Face à ce constat, les structures de l'ES doivent bénéficier d'un cadre adapté, incitatif, et soutenant pour renforcer leur exemplarité en matière de gouvernance égalitaire. L'ambition de ces recommandations est d'influencer les politiques publiques nationales et européennes pour mieux accompagner les dynamiques internes de transformation. Une partie de ces recommandations concerne explicitement les organisations de l'ES et leur capacité à agir directement. Toutefois, des mesures incitatives pourraient favoriser la mise en œuvre de certaines d'entre elles ou contribuer à l'accélération de leur déploiement, et ainsi renforcer leur diffusion au sein de l'écosystème de l'ES.

1. Adapter les cadres juridiques et stratégiques à la réalité de l'économie sociale

Constat : La directive européenne 2022/2381 impose aux entreprises cotées une présence de 40% de femmes parmi les administrateur·ices non exécutifs, ou 33% sur l'ensemble du conseil, d'ici 2026. Cette directive exclut les TPE-PME, pourtant majoritaires dans l'ES. Les lois nationales (Copé-Zimmermann, Rixain) suivent une logique similaire, mal adaptée aux formes démocratiques et aux tailles variables des structures de l'ES.

Recommandations :

- Adapter les **quotas** légaux en abaissant les seuils de salarié·es pour inclure les structures de l'ES.
- Intégrer les spécificités de la gouvernance démocratique dans les modalités d'application (élection, bénévolat, rotation).

- Introduire des objectifs chiffrés de parité dans toutes les stratégies nationales et européennes relatives à l'ES.
- Prévoir des clauses de progressivité et des accompagnements ciblés pour les petites structures.
- Conditionner une part des financements publics à l'engagement vérifié en matière de parité (**éga-conditionnalité**).

Parole d'experte – Marie-Pierre Le Breton

“Peut-être est-ce parce que les sanctions ne sont que peu ou pas dissuasives ou ne sont pas assez souvent exécutées ? En ce cas, l'absence de dissuasion viendrait freiner l'atteinte d'une réelle égalité au sein des structures décisionnelles de l'ESS.

Avec plus de certitude, la plupart des structures de l'ESS comporte moins de 250 salariés. De ce fait une part importante des structures de l'ESS, pour ne pas dire la quasi-totalité, échappent à la directive « WOB » comme à la loi Copé-Zimmermann de 2011 ainsi qu'à la loi Rixain de 2021.

Est-ce que l'Union Européenne devrait « légiférer » davantage en étendant, par exemple, la directive « WOB » aux entreprises de moins de 250 salariés ? Je ne suis pas certaine qu'une réponse positive à cette question soit si évidente que cela. En effet, comme dit plus tôt, produire des normes à l'échelle européenne est un processus long et fastidieux. Il y a donc sans doute d'autres pistes à explorer.

En effet, force est de constater que la France est autant en avance sur le plan normatif qu'elle est en retard sur le plan de résultat par rapport à nos voisins notamment espagnols. En effet, les femmes représentent quasiment la moitié des personnes siégeant dans les organes de gouvernance en Espagne là où en France nous sommes à plafond de verre de, a maxima, 45% alors que 68% des personnes travaillant dans l'ESS sont des femmes.

Le principal frein pour les femmes se situe à l'entrée dans les instances dirigeantes.”

2. BÂTIR UN SOCLE EUROPÉEN COMMUN POUR LA GOUVERNANCE PARITAIRE DANS L'ES

Constat : Le manque d'harmonisation entre États membres et l'absence de données précises sur la parité dans l'ES limitent les comparaisons et les dynamiques transnationales. Il manque un socle de référence commun et visible.

Recommandations :

- Élaborer une **Charte européenne** incitative, fondée sur des principes de gouvernance paritaire adaptés à l'ES, permettant aux structures de s'engager volontairement dans une démarche progressive et reconnue.
- Mobiliser les outils existants de l'UE, comme les **Gender Equality Action Plans (GEAP)** et les **Gender Impact Assessments (GIA)**, pour structurer les engagements, évaluer les effets des règles de gouvernance et intégrer la parité dans les appels à projets et formations.
- Intégrer la parité dans les appels à projets européens, les critères de sélection et les modules de formation à la gouvernance.
- Confier aux **réseaux européens** (Social Economy Europe, CEPES, REVES, etc.) un rôle moteur dans l'animation de la gouvernance paritaire à l'échelle transnationale :
 - Animer des espaces de dialogue transnationaux sur la gouvernance paritaire.
 - Mutualiser les outils, retours d'expériences et formations au sein de la Charte.
 - Soutenir les observatoires nationaux pour produire des données genrées, comparables et accessibles sur la gouvernance dans l'ES.
- Intégrer l'ES dans les indicateurs de leadership de l'UE (Eurostat, EIGE) et publier des études comparatives.

Parole d'experte - Marie-Pierre Le Breton

« Il a fallu 10 ans pour que la directive "Women on Boards" voie le jour, et 2 années supplémentaires pour sa transposition en droit français. C'est donc une réponse bien trop lente à une problématique qui pourtant est loin d'être nouvelle. Ainsi, si propositions politiques il y a, la priorité devrait être donnée à celles qui ont vocation à avoir une application concrète à brève échéance. »

Dans cette optique, les mesures proposées devraient viser en priorité une **application concrète et rapide**, en complément des dynamiques législatives à plus long terme. Il s'agit moins de s'enfermer dans une logique institutionnelle que d'identifier les modalités les plus efficaces pour faire progresser la parité, dans un esprit pragmatique et orienté vers l'action.

3. Renforcer les incitations financières à la gouvernance paritaire

Constat : Transformer les gouvernances vers plus d'égalité nécessite du temps, des ressources et des compétences. Or les mesures économiques incitatives sont quasi absentes à ce jour.

Recommandations :

- Créer des lignes de **financement** dédiées à la formation, au diagnostic et à la transformation des gouvernances des entreprises de l'ES.
- Accorder des **bonifications de subventions** aux structures atteignant des objectifs de parité.
- Proposer des **dispositifs de mentorat et de transmission** pour les postes de direction féminins.

4. Adapter les outils d'évaluation et d'accompagnement aux spécificités de la gouvernance démocratique

Constat : Les modèles d'évaluation actuels sont souvent calqués sur les entreprises privées lucratives, et ne prennent pas en compte les dynamiques propres à l'ES: collégialité, bénévolat, processus électifs...

Recommandations :

- Développer des outils d'évaluation adaptés aux logiques participatives.
- Utiliser des cadres méthodologiques tels que le **Gender Responsive Evaluation Toolkit - GREENA** pour intégrer les principes de démocratie interne, de délibération collective et de diversité statutaire dans l'analyse.
- Élaborer des **grilles d'analyses** spécifiques à l'ES sur la base de critères tels que : la répartition des rôles électifs, le temps de parole, les conditions d'accessibilité, ou la rotation effective des responsabilités.

En savoir plus :

Publications et directives européennes

- [Directive 2022/2381](#)
- [Stratégie européenne pour l'égalité de genre](#)
- [Roadmap 2025 – Women's Rights](#)

Rapports et outils de l'EIGE

- [Women and Men in Decision-Making – Methodological Report](#)
- [Gender Equality Action Plans](#)
- [Gender Responsive Evaluation Toolkit – GREENA](#)
- [Gender Budgeting Toolkit](#)
- [Gender Statistics Database](#)

Sources nationales

- Loi Copé-Zimmermann (France, 2011)
- Loi Rixain (France, 2021)
- Décret wallon (Belgique, 2014)

Le contenu de cette publication ne représente que le point de vue des auteur·ice·s et relève de leur seule responsabilité. La Commission européenne n'accepte aucune responsabilité quant à l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.

Code du projet