



Les forces vives au féminin

Claire Guichet

octobre 2015

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
LIBERTÉ - ÉGALITÉ - FRATERNITÉ



CONSEIL ÉCONOMIQUE
SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

2015-32

NOR : CESL1100032X

Vendredi 6 novembre 2015

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Mandature 2010-2015 – Bureau du 9 décembre 2014

LES FORCES VIVES AU FÉMININ

Etude du Conseil économique, social et environnemental
présenté par

Mme Claire Guichet, rapporteure

au nom de la
délégation aux droits des femmes et à l'égalité

Question dont le Conseil économique, social et environnemental a été saisi par décision de son bureau en date du 9 décembre 2014 en application de l'article 3 de l'ordonnance n° 58-1360 du 29 décembre 1958 modifiée portant loi organique relative au Conseil économique, social et environnemental. Le bureau a confié à la délégation aux droits des femmes et à l'égalité la préparation d'une étude intitulée : *Les forces vives au féminin*. La délégation aux droits des femmes et à l'égalité, présidée par Mme Geneviève Bel, a désigné Mme Claire Guichet comme rapporteure.

Sommaire

■ Introduction	6
■ Panorama de la part des femmes dans la représentation citoyenne	8
■ Les femmes et la démocratie représentative	8
➤ Chefs d'État et Gouvernements	8
➤ Les assemblées élues	9
■ Les femmes dans les instances de représentation de la société civile	15
➤ Le Comité économique et social européen	15
➤ Le Conseil économique, social et environnemental	17
➤ Les Conseils économiques, sociaux, environnementaux et régionaux	18
■ Un bilan mitigé de l'application des dispositions législatives contraignantes	19
■ La place et l'accès aux responsabilités des femmes dans les organisations participant au dialogue social et civil	21
■ Les organisations syndicales	21
➤ Des réticences dans le passé	21
➤ Un contexte social et sociétal en évolution, qui mène à une augmentation de l'adhésion féminine	23
➤ Le plafond de verre dans les organisations syndicales suscite de nouvelles réflexions	25
■ Les organisations professionnelles	31
➤ Comprendre les spécificités du monde patronal pour pouvoir appréhender la question du genre dans sa représentation	31
➤ Une faible féminisation des instances dirigeantes des organisations patronales	34
➤ Une division sexuée du travail de représentation	37
➤ Un volontarisme qui tarde à venir	39
■ La mutualité française	41

■ Le secteur associatif	42
➤ Un engagement associatif paritaire, mais des choix de domaines différenciés	43
➤ Une structuration genrée des activités militantes	45
➤ Des inégalités persistantes pour l'accès à la gouvernance	47
■ Femmes et engagement : des obstacles structurels et culturels	51
■ Le poids des pratiques culturelles et managériales	51
➤ Un modèle de référence masculin	51
➤ Les freins « imaginaires » que se posent les femmes	53
➤ Une minoration des préoccupations spécifiques aux femmes	55
■ La structuration de l'organisation et des parcours militants	59
➤ Le surinvestissement	59
➤ Modalités d'accès et déroulé des parcours militants	62
➤ Organisation et fonctionnement	64
■ Vaincre les résistances	66
■ Rendre l'organisation consciente des inégalités	67
➤ Tenir à jour des statistiques sexuées	67
➤ Identifier les points de blocage propres à chaque organisation	68
➤ Former les militants aux inégalités de genre	69
➤ Impliquer les échelons territoriaux	69
■ Afficher l'organisation comme un espace serein et émancipateur	70
➤ Projeter une image accueillante et stimulante	70
➤ Encourager une culture militante inclusive	71
■ Diversifier les modèles d'investissement militant	72
➤ Limitation du cumul des mandats	72
➤ Partager les responsabilités	73
■ Renforcer les politiques volontaristes de féminisation	74
➤ Parité, mixité : pourquoi, comment ?	75

✎ Lutter contre l'autocensure : objectiver la notion de compétence	77
✎ Rendre visible, soutenir, informer	81
■ Conclusion	83

Annexes _____ 85

Annexe n° 1 : résultat des votes par groupes	85
--	----

Annexe n° 2 : liste des références bibliographiques	86
---	----

Annexe n° 3 : table des sigles	88
--------------------------------	----

Annexe n° 4 : liste des illustrations	90
---------------------------------------	----

LES FORCES VIVES AU FÉMININ¹

Pour son information, la délégation a entendu :

- ✓ **Mme Sophie Rétif**
docteure en sciences politiques, auteure de Logiques de genre dans l'engagement associatif. Carrières et pratiques militantes dans les associations revendicatives.
- ✓ **Mme Michèle Forté**
directrice de l'Institut du travail de l'Université de Strasbourg.
- ✓ **Mmes Myriam Barnel, Christine Lecerf, Claudie Mignard et Corinne Versigny**
respectivement secrétaire générale de l'UG CGT-FO du Var, présidente de l'UR CFTC du Centre, secrétaire générale de l'URI CFDT du Pays de Brest et secrétaire générale de l'UD CGT de Gironde.
- ✓ **Mme Marion Rabier**
chercheuse ENS/EHESS, auteure d'entrepreneuses de cause, contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France.
- ✓ **Mme Lisa Ribeaud et M. Alexandre Leroy**
respectivement déléguée générale de l'Union nationale des étudiants de France (UNEF) et président de la Fédération des associations générales étudiantes (FAGE).
- ✓ **Mme Rachel Silvera**
économiste, maîtresse de conférences à l'Université Paris Ouest Nanterre. Auteure de plusieurs ouvrages et articles sur Femmes et syndicalisme.
- ✓ **Mme Dominique Joseph**
trésorière générale adjointe de la Fédération nationale de la mutualité Française (FNMF).
- ✓ **Mme Laurence Parisot**
vice-présidente du Directoire de l'Institut Français d'opinion Publique (IFOP), ancienne présidente du Mouvement des entreprises de France (MEDEF), membre du groupe des personnalités qualifiées du CESE.
- ✓ **Mme Geneviève Bel**
vice-présidente de la CGPME, déléguée à l'entrepreneuriat au féminin et présidente de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité (DDFE).
- ✓ **Mme Bérénice Jond**
ancienne présidente d'ANIMAFAC et membre de la DDFE.

La rapporteure s'est également entretenue avec Mme Carole Couvert, présidente de la CFE-CGC et Mmes Anne de Béthencourt, chargée des relations extérieures à la Fondation Nicolas Hulot et Florence Denier-Pasquier, administratrice de France Nature Environnement.

La présidente, la rapporteure et l'ensemble des membres de la délégation remercient vivement toutes ces personnes pour leur précieuse contribution à l'élaboration de cette étude.

1 L'étude a été adoptée à l'unanimité des membres présents, par 12 voix, représentant 10 groupes. Le résultat des votes figure en annexe.

Introduction

L'année 2015 a fêté la commémoration des 70 ans du premier vote des françaises. Cette année est aussi marquée par des évolutions importantes pour la place des femmes dans la vie politique et sociale. La mise en œuvre du scrutin binominal paritaire dans les conseils départementaux a permis, par l'élection non plus d'un mais de deux conseillers par canton (un homme et une femme), d'obtenir la parité dans ces assemblées auparavant composées à 86 % d'hommes. La loi relative au dialogue social et à l'emploi a pour sa part imposé, pour les élections professionnelles, des listes reflétant le nombre de femmes et d'hommes de chaque collège électoral et alternant les candidats de chaque sexe. Enfin, une série d'ordonnances² a instauré un accès égal des femmes et des hommes au sein des autorités administratives et autorités publiques indépendantes, des ordres professionnels et des conseils d'administration des mutuelles.

En 2008, le Conseil économique, social et environnemental³ a lui-même connu une réforme importante qui a permis, entre autres, d'en féminiser la composition.

Alors que se termine cette première mandature quasi paritaire, la délégation aux droits des femmes et à l'égalité a souhaité mener, dans cette dernière étude, une réflexion sur *les forces vives au féminin*.

Avec cette étude, la délégation souhaite s'inscrire au cœur des réflexions relatives à la participation des femmes à la vie citoyenne, en faisant le choix de s'intéresser spécifiquement à leur engagement au sein des organisations de la société civile organisée. L'analyse de la présence et du rôle des femmes au sein de ces organisations représente en effet un enjeu important à de nombreux égards. S'il s'agit évidemment et avant tout d'une simple question d'égalité citoyenne, cette réflexion participe également à l'amélioration de la visibilité des femmes dans la sphère publique, ce qui constitue aujourd'hui, un enjeu démocratique majeur. Favoriser l'engagement militant des femmes est d'autant plus important que celui-ci constitue souvent un marche-pied vers d'autres formes d'engagements dans la vie de la cité. Le lien avec les enjeux de parité au sein des élites politiques et économiques est évident.

Nous partageons par ailleurs la conviction que la présence des femmes dans les organisations de la société civile permet de faire progresser le portage de certains sujets. Enfin, l'ensemble de cette étude repose sur un postulat qui est celui de l'épanouissement que chacun(e) trouve dans l'engagement et dans le militantisme.

Parité, égalité, mixité sont des notions qui font parfois l'objet de confusions. Nous proposons donc de les préciser.

L'égalité est un droit fondamental de la personne humaine, quel que soit le sexe biologique ou social et quelles que soient les différences entre les personnes. À cet égard, on peut considérer la **parité** comme un instrument au service de l'égalité. Ainsi, une assemblée peut être paritaire mais si les hommes occupent toutes les fonctions de décision et les femmes celles d'exécution, elle ne sera pas égalitaire : l'objectif d'égalité suppose en fait la mise en œuvre de politiques en faveur de l'égalité des chances ou des opportunités, afin de permettre aux femmes et aux hommes de bénéficier des mêmes conditions pour avoir un accès égal aux mêmes ressources quelles qu'elles soient. La **mixité** enfin n'est pas synonyme

2 Ordonnances du 31 juillet 2015 relatives à l'égal accès des femmes et des hommes au sein des organisations citées.

3 Jusqu'alors Conseil économique et social.

d'égalité puisqu'elle implique juste la présence de personnes des deux sexes. Elle doit au contraire impérativement lui être couplée et faire l'objet d'une vigilance constante, pour ouvrir des possibilités et garantir un traitement identique aux femmes et aux hommes.

Les notions d'engagement, de bénévolat et de militantisme évoquées de manière récurrente dans cette étude, peuvent également être clarifiées :

Militer c'est agir pour une cause. Ce terme peut ainsi désigner les adhérents d'une organisation politique, syndicale ou sociale qui participent activement à la vie de cette organisation. Le militantisme est ainsi entendu comme une forme d'**engagement**, notion plus large et qui peut se définir comme l'acte par lequel l'individu assume les valeurs qu'il a choisies et donne, grâce à ce libre choix, un sens à son existence. Le **bénévolat** renvoie aux actions que l'on entreprend à titre gracieux. Dans le cadre de cette étude, l'engagement bénévole sera distingué du travail effectué à titre salarié, notamment au sein d'organisations militantes, même si ce dernier peut également être motivé par un engagement militant fort.

Tout en ayant conscience des nuances importantes qui peuvent exister entre des démarches qui, bien que reposant sur des convictions personnelles et un don de temps et d'énergie assez similaires, varient selon les structures au sein desquelles l'engagement s'exprime, le choix est fait dans cette étude d'en avoir une appréhension globale et transversale. En effet, en dépit des différences entre les diverses organisations de la société civile, des dynamiques récurrentes sont apparues au cours de l'élaboration de ces travaux et nous avons ainsi fait le choix de considérer les forces vives dans leur ensemble.

L'intitulé de l'étude fait une référence aux *forces vives de la Nation* que le Général de Gaulle souhaitait voir davantage associées à la prise de décision politique. Le Conseil économique, social et environnemental, au sein duquel siègent les corps intermédiaires et les différents représentants de la société civile organisée est l'héritier de cette volonté, ce qui ajoute à l'intérêt d'y avoir mené cette réflexion. Dans le cadre de cette étude, le parti a d'ailleurs été pris de se limiter aux organisations qui sont représentées au CESE. Ainsi, l'étude porte-t-elle sur les organisations syndicales, les organisations patronales, les associations et les mouvements mutualistes. L'ensemble de ces organisations ont été associées aux travaux, d'une part grâce à leurs représentant(e)s qui siègent au sein de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité (DDFE) et, d'autre part, également par la sollicitation de chacune des organisations elles-mêmes, qui ont été invitées à remplir un questionnaire relatif à leur prise en compte, en interne, de ces enjeux.

Il n'est pas anodin pour la délégation des droits des femmes et de l'égalité de terminer la mandature sur une étude qui a conduit ses membres à s'interroger sur leurs propres organisations ou engagement. Ce travail a été l'occasion d'une réflexion collective et d'une forme d'« introspection » qui a permis la mise en lumière de fortes convergences.

Si les syndicats font l'objet de nombreux travaux, y compris sous le prisme du genre et de la féminisation des engagements, on peut en revanche regretter certaines lacunes concernant les organisations patronales ou, dans une moindre mesure, le monde associatif, qui font encore trop rarement l'objet de recherches.

Les questionnements soulevés dans le cadre de cette étude traversent déjà la majorité des organisations, mais il reste cependant difficile aujourd'hui pour les femmes et les hommes qui portent ces sujets de trouver des réponses appropriées. Cette étude se veut ainsi un outil de compréhension et de progression à usage autant interne qu'externe. Elle propose également un guide de bonnes pratiques favorisant l'engagement des femmes.

Ainsi, après avoir dressé un panorama de la part des femmes dans la représentation citoyenne, l'étude s'attachera à analyser plus spécifiquement leur place dans les organisations participant au dialogue social et civil et leur accès aux responsabilités en leur sein. Enfin, la mise en lumière des obstacles structurels et culturels à l'engagement des femmes permettra de proposer des pistes dont l'objectif est de vaincre les résistances à cette nécessaire évolution.

Panorama de la part des femmes dans la représentation citoyenne

Qu'il s'agisse de représentation politique, de dialogue social ou civil, observer les institutions fournit une image, à un instant précis, de l'évolution de la place des femmes dans une société. Comme nous le constaterons, il semble que la période contemporaine soit marquée par une sorte de décalage entre les mesures législatives qui encouragent à la parité dans un nombre croissant d'instances, les organisations (partis politiques, partenaires sociaux, institutions, associations...) - qui cherchent à s'adapter aux revendications d'égalité - et des résistances sociologiques incarnées par des pratiques de détournement des règles pour tenter, si ce n'est de maintenir le statut-quo, tout au moins de limiter l'évolution à l'œuvre.

La représentation des femmes en politique demeure un élément emblématique de la parité. À cet égard, la France a longtemps constitué une exception, comparée aux autres pays européens. Très en retard sur ses voisins quant au droit de vote, elle peine toujours à reconnaître la légitimité aux femmes qui s'engagent en politique.

Plus visible et quantifiable que leur participation à la sphère sociale et sociétale, la représentation des femmes en politique reste un indicateur important de l'évolution des mentalités et de la place faite aux femmes dans une société. Un bref panorama nous permettra de situer les évolutions observables et les progrès encore nombreux qu'il faut engager.

La représentation institutionnelle des citoyens passe aussi par les chambres consultatives où sont représentés les différents corps intermédiaires qui sont au cœur de cette étude. Là encore, des améliorations sont remarquées, mais elles sont bien souvent le résultat de mesures contraignantes. Une première analyse de la place des femmes dans cette représentation à tous les échelons (européen, national, territorial) va nous permettre d'observer que les phénomènes identifiés dans le champ politique sont, à bien des égards, transposables à la société civile. Or, la société civile constitue un vivier traditionnel de l'engagement politique, d'où l'intérêt de mettre en corrélation ces deux analyses.

Les femmes et la démocratie représentative

Chefs d'État et Gouvernements

Partout dans le monde, Europe comprise, très rares sont les femmes à avoir occupé ou à exercer actuellement la fonction de chef de l'État ou de gouvernement. Les premières cheffes du gouvernement ou premières ministres furent Sirimavo Bandaranaike en 1960 au Sri-Lanka, Indira Gandhi en 1966 en Inde, et Golda Meir en 1969 en Israël. La

première présidente fut Isabel Martinez de Perón en 1974 en Argentine, suivie de Vigdis Finnbogadottir, première femme élue Présidente au suffrage universel, en Islande. Dans les 28 États membres de l'Union européenne, elles ne sont que 24 à avoir atteint ce niveau de responsabilité.

En 2007 pour la première fois en France, une femme investie par l'un des grands partis politiques français parvient au second tour de l'élection présidentielle.

Actuellement, sur 231 pays et territoires, seuls 11,7 % sont dirigés par des femmes,⁴ et seulement 6 sur 28 des États membres de l'Union Européenne ont une Cheffe d'État ou de gouvernement. Parmi eux, la Finlande est le pays ayant élu le plus de femmes à ces deux fonctions. Si des figures emblématiques restent dans toutes les mémoires, telles Margaret Thatcher, Première ministre du Royaume-Uni de 1979 à 1990, Édith Cresson, Première ministre de la France de 1991 à 1992 ou Angela Merkel, Chancelière allemande depuis 2005, dans 13 des 28 États membres de l'Union européenne, jamais une femme n'a, à ce jour, été cheffe de l'État ou du gouvernement. Si, en 1995, le gouvernement Juppé a brièvement comporté douze femmes « les Jupettes »⁵, il a fallu attendre 2012, en France, pour que la composition gouvernementale s'approche de la parité, avec 48 % de femmes ministres dans les gouvernements Ayrault et Valls⁶. La France s'est ainsi placée à la deuxième place de l'Union européenne en terme de parité gouvernementale, derrière la Suède (54,2 %) mais largement au-dessus de la moyenne de l'Union (26,6 % en mars 2014)⁷.

Concernant les fonctions électives, la loi du 6 juin 2000 tendant à favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives ainsi que ses renforcements successifs ont incontestablement ouvert une brèche au sein du quasi-monopole des hommes dans la vie politique qui, du seul fait de l'évolution spontanée, n'était sans nul doute pas prêt de se réduire. Cependant, comme nous allons l'observer dans un premier temps, de grandes disparités existent encore, qui tendent à démontrer l'importance du chemin encore à parcourir.

Les assemblées élues

Il convient, au regard des questions de parité, de bien différencier les scrutins de listes et les scrutins uninominaux majoritaires, emblématiques du système français de représentation à l'Assemblée nationale.

L'imposition d'une alternance stricte entre les femmes et les hommes sur les listes pour les élections européennes, régionales, municipales (communes de 1000 habitants et plus) a considérablement accru le taux de féminisation des assemblées concernées. En revanche, dès que les mesures sont plus incitatives que coercitives, en particulier pour les élections au scrutin uninominal, la proportion de femmes élues reste bien moindre.

4 Source : Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, 2014.

5 Les Jupettes sont en fait restées moins de 6 mois au gouvernement.

6 Toutefois, concernant la structure même du gouvernement, on note que dans le gouvernement Valls la question des droits des femmes est confiée à un secrétariat d'État, ce qui constitue un recul par rapport au gouvernement Ayrault qui comportait un ministère de plein exercice.

7 Fondation Robert Schuman, *L'Europe au féminin, pour une parité dans les institutions de l'Union renouvelées en 2014* - Questions d'Europe, mars 2014.

□ Le Parlement européen

Le Parlement européen est de toutes les assemblées celle où les françaises ont toujours été le plus présentes : elles représentaient déjà 30 % des députés européens français en 1994 et 40 % en 1999. Depuis 2003, les listes sont soumises à une obligation paritaire, avec une alternance stricte entre les femmes et les hommes, ce qui a permis d'approcher encore un peu plus la parité.

Le Parlement de l'Union européenne élu en 2014 compte 273 femmes, soit 36,4 % des 751 députés qui le composent. Leur proportion a plus que doublé par rapport à 1979 (16,6 %). Les meilleurs élèves en termes de part d'éluées sont la Suède et la Finlande, avec respectivement 55 % et 53,9 % de députées. Avec 43,2 % de femmes (32 députées), la France fait mieux que la moyenne européenne et compte le contingent féminin le plus important des pays qui possèdent le plus grand nombre de représentants, devant le Royaume-Uni et l'Italie (39,7 %) ou encore l'Allemagne (36,5 %). Ceci doit être toutefois analysé en parallèle de la faible importance longtemps accordée au Parlement européen par la plupart des partis politiques français.

Tableau 1 : Part des femmes au Parlement européen (en %)

	2009-2014	2014-2019
Suède	55,6	55,0
Finlande	61,5	53,9
Danemark	46,2	46,2
Autriche	41,2	44,4
France	45,8	43,2
Pays-Bas	48,0	42,3
Espagne	36,0	40,7
Italie	22,2	39,7
Royaume-Uni	33,3	39,7
Portugal	36,4	38,1
Allemagne	37,4	36,5
Roumanie	36,4	34,4
Belgique	36,4	28,6
République tchèque	18,2	23,8
Grèce	31,8	23,8
Bulgarie	41,2	23,5
Slovaquie	38,5	23,1
Hongrie	36,4	19,1
Pologne	22,0	17,7
Union européenne	35,1	36,4

Source : Observatoire des inégalités - 20/10/2014.

On note une baisse de 2,6 points de la part des femmes françaises au Parlement européen en 2014 par rapport à 2009, consécutive à un découpage électoral en huit circonscriptions qui a limité les effets de la parité, en présentant davantage d'hommes que

de femmes comme têtes de liste (en 2014, 60 % de têtes de liste des grandes formations politiques étaient des hommes). Cet état de fait entraîne *de facto* une moindre représentation des femmes françaises au Parlement européen puisque certaines listes, menées par des hommes, obtiennent un nombre impair de sièges.

Depuis 1952, seules 2 femmes contre 26 hommes ont présidé le Parlement européen : Simone Veil de 1979 à 1982 et Nicole Fontaine de 1999 à 2002. Les femmes restent également minoritaires en ce qui concerne leur position dans les différentes instances exécutives. À la suite des dernières élections de 2014, le Parlement européen compte 5 vice-présidentes sur 14 et 2 femmes questeurs sur 5. On note encore 2 présidentes de groupe sur 9 et 8 présidentes de commissions sur 22.

La Commission dirigée par M. Juncker, depuis 2014, ne compte par ailleurs que 9 femmes sur 28 membres, soit moins du tiers, tout comme la commission Barroso qui la précédait. Toutefois, on peut noter une évolution quant aux thématiques confiées aux femmes : de l'éducation-culture-jeunesse, aide humanitaire, action pour le climat et affaires intérieures dans la précédente commission, des commissaires femmes ont aujourd'hui en charge les affaires étrangères et la politique de sécurité, le budget-ressources humaines, les transports, la concurrence, le commerce et l'industrie ainsi que l'entrepreneuriat et les PME.

□ *Les chambres parlementaires françaises*

L'article 1 de la Constitution indique que « *la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives* ». L'observation de la composition par genres du Parlement démontre cependant que l'encouragement de la loi n'est pas suffisant. En effet, la France pourtant pionnière en matière de législation paritaire, ne se situe encore en mai 2015 qu'au 44^{ème} rang mondial (entre le Soudan du Sud et le Kazakhstan) et au 13^{ème} rang européen en ce qui concerne la part des femmes au sein de la chambre basse⁸ des parlements nationaux, avec un taux de féminisation de 26,17 %, à peine plus élevé que celui du Sénat (25 %).

□ *Assemblée nationale*

Avec 40,1 % de candidates aux élections législatives de 2012 et seulement 26,17 % (151 sur 577) de femmes élues à l'Assemblée nationale, force est de constater que les incitations, notamment sous forme de pénalités financières appliquées aux partis politiques contrevenants à la loi, ne permettent pas d'atteindre l'objectif constitutionnel. Notre pays dépasse tout juste la moyenne européenne de 25,3 % de femmes au sein des chambres basses et se situe loin derrière les pays du Nord de l'Europe, mais aussi après l'Espagne (41,1 % de femmes), l'Allemagne (36,5 %) et le Royaume-Uni (28 %) où le nombre de femmes à la chambre des communes a augmenté d'un tiers, suite aux législatives de mai 2015. Le plus mauvais élève de l'Union européenne, en terme de représentation des femmes au sein de la chambre basse, est la Hongrie (10,1 %) et le meilleur est la Suède (43,6%)⁹.

Cette proportion de députées françaises est certes en légère progression depuis 2007, date à laquelle le taux de féminisation s'établissait à 18,5 % (107 femmes sur 577 députés). Toutefois, certaines formations politiques préfèrent subir des retenues sur leur part de la dotation publique plutôt que de présenter des listes paritaires. À cet égard, la loi du 14 août

8 Les chambres basses sont élues directement au suffrage universel, par opposition aux chambres hautes dont les membres peuvent être issus d'une élection indirecte.

9 Les femmes dans les parlements nationaux, chiffres ONU - 1.05.2015.

2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a durci les règles en doublant (à partir de 2017) le montant des pénalités pour les partis politiques ne respectant pas les lois sur la parité aux élections législatives.

Les femmes sont encore trop souvent investies uniquement pour des raisons d'affichage dans des circonscriptions difficilement « gagnables », ce qui a tendance à accroître l'écart entre le pourcentage de candidates et le pourcentage d'élues.

Au sein des instances dirigeantes de l'Assemblée nationale, la féminisation progresse lentement : 8 femmes sur 22 membres du Bureau, 3 présidentes de commissions permanentes sur 8, 1 poste de questeur sur 3 et la parité pour les vice-présidences. En revanche, le Président a toujours été un homme. Seul 1 groupe sur 6 est co-présidé par une femme.

Sénat

Le Sénat a été l'assemblée qui s'est historiquement le plus opposée au droit de vote des femmes, notamment entre les deux guerres, lorsqu'il a fait échouer le projet de loi de 1919 allant dans ce sens.

À la suite du renouvellement partiel de septembre 2014, le Sénat compte désormais un quart de femmes. Le pourcentage de femmes sénatrices a légèrement progressé, passant de 22 % à l'issue des élections de 2011 à 25 % aujourd'hui (87 sur 348 en 2014 contre 77 en 2011).

Toutefois, ainsi que le note le Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh), cette avancée timide de la parité aurait dû être plus importante. En effet, la loi du 2 août 2013, en étendant le scrutin proportionnel aux départements ayant trois sièges à pourvoir, contre quatre antérieurement, a conduit à ce que les obligations paritaires s'appliquent désormais à près des trois-quarts des sièges, contre la moitié précédemment.

Cependant, dans un certain nombre de départements concernés, des sénateurs sortants ont préféré conduire, en tête, une liste dissidente plutôt que d'être placés derrière une femme. Trop souvent reléguées en deuxième position, les femmes ont ainsi vu leurs chances d'élection s'éloigner. La pratique du cumul, en parallèle et dans le temps, apparaît donc comme un frein à l'augmentation de la part des femmes dans la représentation nationale, et ce d'autant plus dans cette assemblée dont l'élection s'effectue au suffrage indirect, ce qui favorise les élus sortants. La faible progression au regard des nouvelles règles introduites montre également la propension qui existe à utiliser toutes les brèches du dispositif pour déroger aux objectifs paritaires, ce que le HCEfh dénonce comme étant des stratégies anti-paritaires.

Les instances dirigeantes du Sénat demeurent pour leur part largement masculines : 6 femmes sur 26 membres du Bureau, 3 vice-présidentes sur 8, 2 Présidentes de commissions sur 7 et 1 Présidente de groupe sur 6.

Au Sénat, comme à l'Assemblée nationale, jamais une femme n'est devenue Présidente.

Conseils régionaux, départementaux et municipaux

Ainsi que nous l'avons déjà évoqué, la part des femmes au sein des instances de gouvernance territoriale a été fortement accrue grâce à des contraintes édictées par de nouvelles règles électorales s'appliquant aux scrutins de listes, et plus récemment aux élections départementales, avec l'introduction du scrutin binominal.

- Dans les *conseils régionaux*, où la parité stricte des candidatures s'applique depuis la loi du 6 juin 2000, on compte 48 % de femmes en 2010 alors qu'elles n'étaient que 27 % en 1998. Toutefois, seule une femme est à la tête d'une région sur 22. Ces assemblées ont permis un essor considérable de l'accès des femmes aux positions régaliennes, même si leurs fonctions au sein des conseils régionaux restent très marquées par la division sexuée du travail¹⁰ que l'on retrouve au travers des attributions des thématiques des commissions (éducation, jeunesse, santé, affaires sociales, familles, culture leur étant plus souvent dévolues).¹¹
- Parmi les *conseillers départementaux* élus en mars 2011, 13,9 % étaient des femmes contre 9,8 % en 2001 et 6 femmes ont été élues présidentes contre 3 en 2004.

À cette date, il n'y avait encore aucune élue dans les 18 des 101 départements français et seuls 2 départements (Hauts de Seine, Finistère) comptaient plus de 30 % de femmes en leur sein¹².

Les élections départementales de 2015, avec le redécoupage des cantons et l'institution du scrutin binominal paritaire décrit plus haut, ont permis la mise en œuvre de la parité stricte des conseils départementaux, mais seuls 10 d'entre eux sont présidés par des femmes (en incluant celui de Paris, dont la maire est d'office présidente du conseil général).

- Depuis les élections municipales de 2014, la part de conseillères municipales est de 40,3 % toutes tailles de communes confondues, contre 35 % en 2008. Les femmes représentent près de la moitié (40,3 %) des conseillers municipaux des villes de plus de 1 000 habitants, seules soumises aux contraintes de la législation paritaire¹³. Pour autant, il n'y a que 16 % de femmes maires. Celles-ci représentent 11 % des maires de communes ayant entre 30 000 et 100 000 habitants et 14,6 % de celles de 100 000 habitants et plus. Paris, dirigée pour la première fois par une femme, n'est qu'une exception qui masque l'absence de femmes à la tête des métropoles : elles ne dirigent en effet que 6 des 41 communes de plus de 100 000 habitants.
- Si dans les *intercommunalités*, longtemps considérées comme des bastions masculins, la proportion de femmes a augmenté de façon spectaculaire, passant d'environ 25 % à 43,7 % aujourd'hui, les femmes ne représentent toujours que 7,2 % des présidents d'établissements publics de coopération intercommunale.

*

* *

Globalement, force est de constater que le champ politique reste soumis à une forme de loi d'airain : plus on monte dans la hiérarchie, moins les instances sont féminisées.

¹⁰ La division sexuée ou sexuelle du travail est la répartition institutionnelle ou culturelle des activités de production entre les deux sexes. Elle reflète l'articulation entre les deux sphères d'activités que sont la vie domestique et la vie économique, publique ou marchande.

¹¹ *Devenir élue. Genre et carrière politique*, Maud Navarre, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 2015.

¹² Étude du CES rapportée par Monique Bourven sur *La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité*. 2007.

¹³ Échappent donc à l'obligation paritaire les petites villes de moins de 1 000 habitants, ce qui peut être considéré comme une anomalie des règles électorales.

En effet, la seule parité quantitative ne suffit pas. Françoise Héritier souligne avec justesse que « la parité s'arrête là où le pouvoir commence »¹⁴. Pour la présidente du HCEfh, le défi est de passer d'une parité de forme à une parité active, une « parité de participation »¹⁵.

Le Haut conseil à l'égalité entre les hommes et les femmes s'est d'ailleurs intéressé au parcours des candidates aux élections législatives de 2012¹⁶. Ses analyses peuvent expliquer plus largement les difficultés rencontrées par les femmes qui s'engagent en politique à différents niveaux.

Leur entrée dans la vie politique provient, le plus souvent, d'un ancrage associatif et/ou local, ce qui démontre un lien essentiel entre participation aux organisations de la société civile et accès aux responsabilités politiques des femmes.

Nombre d'entre elles ont commencé leur parcours en tant que conseillères municipales. Dans ce contexte, la rencontre avec une personnalité qui leur fait confiance joue un rôle déclencheur. Le soutien de la famille et des proches apparaît également essentiel, de même qu'une certaine autonomie acquise par les enfants, lorsqu'il y en a.

Outre que ces éléments ne sont pas particulièrement décisifs dans les carrières politiques masculines, une analyse des entretiens menés dans le cadre de l'enquête citée a permis d'appréhender, plus précisément, les obstacles à la parité. Elle révèle que nombre de femmes se démarquent des stratégies électorales traditionnelles en refusant le cumul des mandats, dans le souci de faire correctement et pleinement leur travail d'élue, ce qui s'avère pénalisant dans un système où ce cumul détermine fortement les carrières et où existe une forte professionnalisation politique.

Les mécanismes d'autocensure sont, par ailleurs, comme nous le verrons, un frein majeur aux candidatures féminines, d'autant que les comportements masculins à leur égard les renvoient souvent à une forme d'illégitimité qui perdure, même lorsqu'elles sont élues. La plupart doivent enfin surmonter plusieurs épreuves pour s'imposer, faire leurs preuves et contrer le sexisme de certains élus : difficulté de prise de parole et manque d'écoute dans un univers masculin, décrédibilisation, remarques grivoises...

Il y a donc superposition d'un plafond de verre et d'un « ciel de plomb », pour reprendre l'expression utilisée par Marion Rabier¹⁷, auditionnée par la délégation. Si le plafond de verre caractérise l'impossibilité pour la majorité des femmes d'accéder aux postes les plus hauts d'une hiérarchie, du fait de normes invisibles car non formalisées, le ciel de plomb fait référence à l'accumulation des discriminations, et petites différences des débuts de carrière qui se traduisent, en fin de parcours, par des distorsions très importantes¹⁸. Dispositifs insidieux et discriminations quotidiennes interdisent encore aux femmes les postes les plus en vue de l'espace politique, surtout ceux de la présidence des exécutifs, et ce même lorsque des contraintes législatives tentent d'assurer leur juste représentation dans les assemblées en question.

14 Cité dans l'avis sur le projet de loi *Pour l'égalité entre les femmes et les hommes* du HCEfh - Avis 2013-0912.

15 Colloque Femmes Citoyennes, 70^{ème} anniversaire du vote des femmes - 19.05.2005.

16 *Parité : une culture à développer*. Enquête auprès de candidates aux élections législatives 2012. Rapport du groupe de travail parité politique. Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes (devenu le HCEfh). Juillet 2012.

17 Audition de Marion Rabier, chercheuse ENS/EHESS, auteure de *Entrepreneuses de cause, contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France*, devant la délégation, mars 2015.

18 Marry Catherine, Jonas Irène (2005). *Chercheuses entre deux passions : l'exemple des biologistes*. Travail, genre et sociétés, n° 14.

En parallèle, la résistance des parois de verre¹⁹ est aussi très marquée et reproduit la puissante inertie de la division sexuée du travail. Il reste en politique, comme ailleurs, des domaines masculins considérés comme plus prestigieux et supposés plus techniques comme les finances, les affaires étrangères ou les transports et des secteurs féminisés, comme le social, la culture et la petite enfance, moins valorisés et jugés comme ne mettant pas en œuvre des compétences spécifiques, mais des qualités « naturelles » relevant de stéréotypes. Associée à un moindre cumul des responsabilités dans l'espace et dans le temps, la professionnalisation politique des femmes reste plus lente que celle des hommes.

Les femmes dans les instances de représentation de la société civile

Après ce bref panorama de la situation des femmes en politique, il convient de s'intéresser à celle de la représentation des corps intermédiaires auxquels on prête généralement moins d'attention. L'une des différences majeures entre les assemblées consultatives de la société civile organisée et les assemblées de la démocratie représentative tient à l'accès à ces fonctions, respectivement par le biais de nominations ou d'élections. Ainsi, le volontarisme des acteurs chargés de nommer leurs représentants dans ces chambres consultatives est l'élément déterminant de la représentation paritaire. Pour autant, là encore, en l'absence de mesures contraignantes, la part des femmes ne progresse que très lentement.

Le Comité économique et social européen

Le Comité économique et social européen (CES européen) représente les différentes composantes de la société civile organisée. Ses membres, majoritairement issus d'organisations nationales, sont nommés à partir des propositions présentées par les États-membres.

Pour le mandat 2010-2015, parmi les 353 membres du CES européen, moins de 30 % étaient des femmes, ce qui a engendré de vifs débats en son sein quant à la nécessité d'imposer une parité des nominations, comme c'est le cas au CESE français. Pourtant, à l'issue de son renouvellement le 21 septembre 2015, le pourcentage de femmes composant le Comité économique et social a encore baissé, passant à 28 %. À ce jour, toute avancée se heurte à la nécessité de contraindre les États dans leurs nominations, à défaut qu'ils ne s'appliquent cette contrainte eux-mêmes.

En la matière, avec 6 conseillères sur un nombre total de 24 (soit 42 %), chiffre inchangé pour la nouvelle mandature, la France est encore loin de la parité qu'elle s'est pourtant imposée au niveau national. Les États baltes et nordiques ont des délégations particulièrement féminines (67 % pour l'Estonie et la Finlande, 50 % pour la Suède, 44 % pour la Lituanie et le Danemark). La Croatie affiche également 67 % de femmes. En revanche, le Portugal, qui détient 12 sièges, ne compte toujours aucune femme, de même que Chypre (5 sièges) ou encore Malte où pourtant 2 femmes sur 5 siégeaient encore lors de la dernière mandature.

¹⁹ Le concept de « parois de verre » fait référence aux difficultés rencontrées par les femmes pour s'imposer dans des secteurs ou des champs considérés comme traditionnellement masculins. Ainsi, si la progression « verticale » (hiérarchique) des femmes existe dans certains secteurs, elle reste particulièrement difficile dans d'autres, encore extrêmement hostiles à l'arrivée des femmes aux plus hauts postes.

Les membres du CES européen sont répartis en trois groupes : employeurs, salariés et activités diverses. La faible part des femmes au sein du Comité se retrouve dans chacun des groupes.

Le Bureau du CES européen s'est progressivement féminisé au cours des dernières mandatures. Il comporte à ce jour, après de nouvelles élections, 12 femmes sur 39 membres, soit 30,7 %. Une femme est à la tête d'un des trois groupes, mais seules 2 sections sur 7 sont présidées par des femmes. Depuis sa création en 1958, seules 3 femmes ont présidé cette assemblée, modestes brèches dans un monopole exclusivement masculin de près de soixante ans.

Tableau 2 : Comité économique et social européen, mandat 2015-2020

Pays	Membres par pays	Femmes	Hommes	% de femmes par pays
Allemagne	24	3	21	12,5
Autriche	12	1	11	8
Belgique	12	1	11	8
Bulgarie	12	3	9	25
Chypre	5	0	5	0
Croatie	9	6	3	67
Danemark	9	4	5	44
Espagne	21	5	16	24
Estonie	6	4	2	67
Finlande	9	6	3	67
France	24	10	14	42
Grèce	12	3	9	25
Hongrie	12	4	8	33
Irlande	9	1	8	11
Italie	24	4	20	17
Lettonie	7	3	4	43
Lituanie	9	4	5	44
Luxembourg	5	1	4	20
Malte	5	0	5	0
Pays-Bas	12	4	8	33
Pologne	21	5	16	24
Portugal	12	0	12	0
République Tchèque	12	5	7	42
Roumanie	15	1	14	7
Royaume-Uni	24	10	14	42
Slovaquie	9	3	6	33
Slovénie	7	1	6	14
Suède	12	6	6	50
Totaux	350	98	252	803
	100%	28%	72%	

Source : Comité économique et social européen.

Le Conseil économique, social et environnemental

Lors de la précédente mandature 2004-2009, le Conseil économique, social et environnemental (CESE) avec 50 femmes sur 231 conseillers affichait un taux de féminisation de 21,6 %. La loi organique du 28 juin 2010 réformant le CESE a introduit une contrainte paritaire²⁰ qui en fait désormais l'assemblée constitutionnelle de la République la plus féminisée.

Lors du vote de cette loi, Henri de Raincourt, alors ministre chargé des relations avec le Parlement, se félicitait de « *règles de désignation permettant de tendre efficacement vers une parité de représentation presque parfaite entre les hommes et les femmes. Je dis « presque » car le CESE comprendra 233 sièges. La parité ne peut donc pas être parfaite. Il y a forcément un siège d'écart* ».

De fait, l'écart est bien supérieur à un, d'une part, parce que la tolérance au bénéfice d'un sexe pour les groupes de nombre impair a exclusivement joué en faveur des hommes et, d'autre part, parce que la désignation par l'exécutif des représentants des activités économiques et sociales d'Outre-mer a abouti à la nomination de dix hommes et d'une seule femme.

Ceci étant, les progrès de la représentation féminine ont été conséquents et dans cette première mandature soumise à un mode de désignation paritaire, on compte 102 femmes sur 233 membres, soit un taux de féminisation de 43,7 %.

Toutefois, le partage des responsabilités dans la gouvernance de l'institution est demeuré très en retrait de cette avancée.

Le Bureau n'est pas paritaire : Outre le Président, **15 hommes** siègent au Bureau pour **3 femmes**. Celles-ci détiennent **1 vice-présidence** sur 6 et **1 poste de questeur** sur 2. Dans la mandature 2004/2010, une seule femme était membre du Bureau et antérieurement, une femme avait exercé les fonctions de questeur.

Les présidences de groupe restent un privilège masculin : 3 femmes président un groupe contre 15 hommes. Dans la mandature précédente, on comptait 1 seule présidente de groupe.

Les présidences de sections et de délégations demeurent largement assurées par des hommes. On compte deux présidentes de sections sur 9 (contre une seule au cours de la mandature précédente). Les postes de vice-présidence sont en revanche mieux répartis mais jugés moins prestigieux (13 femmes vice-présidentes pour 11 hommes). Deux sections se caractérisent en outre par un bureau entièrement masculin, tandis que la délégation aux droits des femmes et à l'égalité a, pour sa part, un bureau entièrement féminin. Quant aux trois délégations, si celle aux droits des femmes et à l'égalité, créée en 2000, a toujours été présidée par une femme, les délégations à l'outre-mer et à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques, instituées au cours de cette mandature, sont présidées par des hommes.

En ce qui concerne la répartition des conseillers au sein des sections, il est intéressant d'observer une relative surreprésentation des hommes dans les sections économies-finances,

²⁰ Article 7 - II « *Dans tous les cas où une organisation est appelée à désigner plus d'un membre du Conseil économique et social et environnemental, elle procède à ces désignations de telle sorte que l'écart entre le nombre des hommes désignés, d'une part, et des femmes désignées, d'autre part, ne soit pas supérieur à un. La même règle s'applique à la désignation des personnalités qualifiées* ».

activités économiques ou travail-emploi. Les femmes, en revanche, sont plus nombreuses au sein de la section de l'éducation. Enfin, parmi les rapporteurs d'avis et d'études, lors de la mandature en cours (2010-2015), un peu moins de 40 % sont des femmes.

La place des femmes tant dans les instances de gouvernance que dans l'exécutif des formations de travail du CESE reste ainsi très faible et ne reflète pas la hausse importante du taux de féminisation de cette assemblée. Comme pour le Parlement, aucune femme n'a jamais été portée à la présidence du CESE. Ainsi, comme dans les assemblées politiques décrites précédemment, où la parité de leur composition a été imposée, mais où les exécutifs restent des espaces fortement réservés aux hommes, le chemin à parcourir est encore long pour rendre la parité effective.

Les Conseils économiques, sociaux, environnementaux et régionaux

Les CESER, assemblées consultatives placées auprès des conseils régionaux et de leurs Présidents, sont les pendants territoriaux du CESE. Ils sont constitués de quatre collèges :

- le premier collège comprend des représentants des entreprises et activités professionnelles non salariées de la région ;
- le deuxième collège comprend des représentants des organisations syndicales de salariés les plus représentatives ;
- le troisième collège comprend des représentants des organismes et associations qui participent à la vie collective de la région ;
- le quatrième collège est composé de personnalités qualifiées nommées par le préfet.

Lors de la mandature 2007-2013, la part des femmes dans les CESER de France métropolitaine était en moyenne inférieure à 20 % et variait de 10,2 % en Poitou-Charentes, à 30,5 % dans les Pays-de-Loire. Le quatrième collège était en moyenne le plus féminisé (46,3 %) et le premier collège le moins (7,4 %).

On notera que le quatrième collège, proche de la parité, reflète les instructions qui avaient été données aux préfets en ce sens quant à la désignation des personnalités qualifiées.

En 2013, une étude réalisée par le CESER Centre²¹ relevait que la part des femmes au sein des bureaux variait alors de 5,6 % (Auvergne) à 24 % (Bretagne), les postes les plus fréquemment occupés par celles-ci étant ceux des vice-présidences.

Les femmes présidentes de commission étaient beaucoup plus rares (2 sur 4 en Bretagne, 2 sur 7 en Pays-de-Loire et 1 sur 4 en Aquitaine).

Lors du renouvellement des CESER en octobre 2013, le taux de féminisation est passé d'une moyenne générale de 19,5 % à 35 %, soit une hausse de 15 points, notamment grâce aux trois régions de l'Est qui approchent la parité (Franche-Comté : 44,11 % ; Bourgogne : 43,59 % ; Lorraine : 42,26 %). Pour la première fois une femme préside un CESER, celui de Rhône-Alpes.

21 Mixité-Parité au CESER Centre - *Enjeu d'aujourd'hui et équilibre de demain*. Septembre 2013.

En 2015, sur 191 postes de présidents de commission recensés, 44 sont occupés par des femmes, soit 23 %. Le CESER Poitou-Charentes a, pour sa part, un système original de co-présidence pour deux de ses commissions²².

Cette progression de la féminisation ne fait qu'anticiper la contrainte paritaire issue de l'article 71 de la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, qui s'appliquera lors du prochain renouvellement, à l'issue de la mise en œuvre de la réforme territoriale.

Cette disposition législative étend en effet aux CESER la règle qui prévaut pour le CESE, extension qui avait expressément été recommandée par la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes du Sénat, dans son rapport d'information sur ce projet de loi.

L'exemple des CESER illustre bien la nécessité de la contrainte : sans dispositifs législatifs, la parité peine toujours à s'installer.

Un bilan mitigé de l'application des dispositions législatives contraignantes

Dans la première étude qu'elle a consacrée au sujet en 2007 : *La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité*²³, la délégation aux droits des femmes et à l'égalité du CESE parvenait à deux conclusions corrélées qui restent d'actualité : **d'une part, l'application de conditions impératives a permis une avancée significative de la parité et d'autre part, lorsqu'il n'y a pas de contrainte, la part des femmes reste faible.**

Cette corrélation se vérifie au Parlement européen, dans les conseils régionaux et les communes de plus de 1 000 habitants, au CESE depuis la loi du 28 juin 2010 et dans les départements depuis les élections de 2015. Chaque fois, les conditions impératives permettent mécaniquement d'augmenter la part des femmes dans les assemblées. À l'inverse, lorsque la norme n'est qu'incitative (Assemblée nationale, Sénat, CESER) ou inexistante (CES européen), au mieux la part des femmes augmente légèrement mais stagne autour de 25 %.

Même lorsque la parité est apparente, les chercheuses en sciences politiques Catherine Achin et Sandrine Lévêque²⁴ invitent à explorer les stratégies conduisant au maintien des privilèges masculins et aboutissant au décalage entre la composition « paritaire » de l'assemblée et celle de son exécutif.

Tout d'abord, dans les institutions concernées par des obligations paritaires, les femmes se heurtent au plafond de verre qui leur interdit d'accéder aux fonctions les plus valorisées, que ce soit par leur importance hiérarchique ou par leur portée symbolique, en lien avec les thématiques concernées. « *La loi sur la parité a donc ouvert l'espace politique aux femmes mais en maintenant les hiérarchies et les principes traditionnels de division du travail politique* ». On

22 Informations fournies par la représentation au CESE de l'Assemblée des CESER de France, assemblée qui comporte, par ailleurs, une seule femme sur les huit membres composant son bureau.

23 Étude rapportée par Monique Bourven. Op. cité.

24 Catherine Achin et Sandrine Lévêque : *La parité sous contrôle* in Actes de la recherche en sciences sociales. N° 204 Septembre 2014.

a pu l'observer dans l'ensemble des assemblées citées précédemment, politiques comme consultatives.

S'y ajoutent les contournements multiples de la loi : pénalités financières assumées faute d'investir suffisamment de femmes, « ticket paritaire » se traduisant, le plus souvent, par un candidat masculin et une suppléante féminine, constitution de listes dissidentes maintenant un homme à leur tête ou, comme au CESE, utilisation systématique des délégations impaires pour favoriser des nominations masculines. Comme il a déjà été noté, chaque brèche des dispositifs paritaires est systématiquement exploitée.

Plus encore, la rotation rapide des actrices politiques apparaît selon les deux chercheuses comme l'un des mécanismes les plus subtils de reproduction de l'entre soi masculin.

La pratique différenciée du cumul des mandats selon les sexes y contribue largement et très efficacement, comme l'a révélé l'Étude genrée sur le cumul des mandats des parlementaires, publiée en 2013, par le Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh)²⁵.

Les parlementaires masculins cumulent davantage dans l'espace, dans le temps et à des postes à plus fortes responsabilités, que les parlementaires féminines²⁶. Ce cumul, qui s'est installé comme une norme insidieuse, constitue un frein à la parité en limitant le renouvellement du personnel politique et l'accès aux plus hautes responsabilités de ceux, et surtout celles, qui en ont moins la pratique.

Au cumul dans l'espace, s'ajoute un cumul dans le temps très majoritairement masculin. Dans la législature actuelle, **les hommes sont 10 fois plus nombreux que leurs collègues féminines à siéger à l'Assemblée nationale depuis au moins 15 ans** (128 contre 12). **À l'inverse, pour 57 % des députées en 2012, il s'agit de leur premier mandat contre 32 % des hommes.** Au CESE, où une limitation du cumul dans le temps a été imposée en 2010, les hommes effectuaient auparavant beaucoup plus de cumuls dans le temps que les femmes. L'obligation de délégations paritaires a ainsi participé au renouvellement et au rajeunissement de l'institution. La même situation s'observe inévitablement dans les CESER.

Les freins visibles ou plus insidieux à l'engagement des femmes dans la vie publique sont puissamment ressentis par nos concitoyens en ce qui concerne le champ politique, ainsi que l'avaient révélé les résultats d'un sondage présenté lors d'une conférence organisée au CESE, le 13 février 2014, en partenariat par la délégation aux droits des femmes et à l'égalité et l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)²⁷.

Pour autant, les obstacles étaient perçus à un niveau également très élevé dans d'autres types d'organisations. Seul le monde associatif faisait, dans l'opinion des français, figure d'exception.

Le sondage mettait ainsi en avant que c'est avant tout dans la vie politique que les femmes rencontrent plus de difficultés que les hommes (69 %) puis dans les organisations professionnelles et patronales (59 %) et dans les syndicats de salariés (54 %). En revanche, seuls

25 Étude genrée sur le cumul des mandats des parlementaires. HCEfh 2013.

26 D'après le HCEfh, 80 % des parlementaires en situation de cumul sont des hommes. À l'Assemblée nationale, en particulier, les hommes cumulent également proportionnellement plus de mandats et fonctions exécutives. Même quand femmes et hommes cumulent, on assiste à une répartition sexuée du pouvoir politique : aux hommes, les têtes d'exécutifs : maires, présidents de Conseil général ou régional, aux femmes les fonctions d'adjointes ou de vice-présidentes, au pouvoir et à la visibilité moindres

27 *Pratiques d'engagement dans les organismes associatifs, mutualistes, syndicaux et patronaux sous l'angle de l'égalité femmes/hommes.* Conférence DDFE/ORSE - CESE 13 février 2014.

3 % des enquêtés percevaient de tels obstacles pour les associations. Pourtant, l'ensemble des organisations de la société civile présentent une tendance similaire à celle des partis politiques en ce qui concerne l'accès aux mandats de représentation institutionnalisée : en l'absence de contrainte, la part des femmes augmente faiblement au fil du temps et n'atteint jamais la parité. Et même lorsque la parité s'impose, elle n'indique pas l'égalité d'accès aux responsabilités. Il convient donc de confronter ces perceptions aux réalités du terrain.

La place et l'accès aux responsabilités des femmes dans les organisations participant au dialogue social et civil

Dans cette seconde partie, nous nous intéresserons à la représentation, notamment numérique, des femmes au sein des organisations de la société civile : comment a évolué leur participation au sein des organisations ? Où en sommes-nous concernant leur accès aux plus hautes responsabilités ? Il ne s'agit pas ici pour l'instant de décrire l'ensemble des difficultés rencontrées par les femmes tout au long de leurs parcours militants, ni de faire une liste exhaustive des actions menées par les organisations pour y remédier, mais de nous concentrer, dans un premier temps, sur l'accès à l'organisation d'une part, et aux fonctions dirigeantes d'autre part.

En nous basant sur la représentation de la société civile organisée telle qu'elle est instituée au CESE, il apparaît essentiel de distinguer quatre grandes formes de représentation organisée. D'abord celle des syndicats de salariés et celle des syndicats d'employeurs, qui partagent un certain nombre de similitudes en tant que partenaires sociaux, mais se différencient fortement dans leurs modalités d'organisation et d'adhésion. Ensuite les organisations mutualistes, dont les règles de gouvernance spécifiques sont régies par la loi. Enfin, les associations, qui présentent un spectre beaucoup plus divers d'activités et de champs d'action, mais dont le mode d'organisation et d'intervention est propre à leur statut.

Les organisations syndicales

Des réticences dans le passé

Ainsi que le relèvent Sophie Pochic et Cécile Guillaume dans un rappel historique du syndicalisme et de la représentation des femmes au travail²⁸, malgré leur discours égalitariste, les syndicats ont longtemps été réticents à s'ouvrir aux femmes, oscillant entre proclamation de leur droit au travail et renvoi des intéressées au foyer.

En France, avant 1914, des débats passionnés ont agité les premiers congrès syndicaux sur la concurrence des bas-salaires féminins et la menace qu'elle faisait peser sur l'emploi des hommes. Dans le recensement de 1906, sur 100 femmes actives, on compte seulement 25 % d'ouvrières, près de 36 % de travailleuses à domicile et 17 % de domestiques. On ne dénombre que

²⁸ « *Syndicalisme et représentation des femmes au travail* » in « *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs* ». La Découverte - Novembre 2013. Cécile Guillaume, sociologue CLERSE, Université de Lille 1. Sophie Pochic, sociologue CNRS-CMH Paris.

8 % d'employées (mais les femmes constituent déjà 40 % des emplois dans le tertiaire)²⁹. Elles ne représentent alors que 9 % des syndiqués.

À la fin du XIX^{ème} siècle, mis à part quelques figures emblématiques du suffragisme comme celle d'Hubertine Auclert, l'audience du mouvement pour le vote des femmes aux élections politiques a été moins forte en France qu'au Royaume-Uni et que dans d'autres pays européens.

Sans pouvoir affirmer les causes de ce moindre engouement, on peut cependant constater que les françaises de l'époque se tournent plus volontiers vers les associations, considérées comme moins politisées, que vers les partis politiques ou les syndicats. Pourtant, dès 1884 au sein des organisations syndicales, les femmes comme les hommes bénéficient du droit de vote en interne, de même qu'elles sont électrices aux prud'hommes dès 1907 et éligibles l'année suivante. En effet, homme ou femme, le ou la salarié(e) est avant tout un travailleur indifférencié, ce qui résulte en une égalité des droits en la matière³⁰.

Après 1918, la méfiance initiale de la plupart des syndicats s'atténue, dans un contexte de féminisation croissante de la population active, d'autant que les grèves de 1916-1918 ont montré la forte capacité des femmes à se mobiliser.

« Des pratiques d'inclusion limitée ou séparée se développent alors avec des modalités et une chronologie qui dépendent des contextes nationaux et sectoriels, mais aussi du cadrage idéologique dominant du syndicat. Dans les années 1945-1970, la CGT se démarque par son soutien affiché à l'égalité femmes-hommes, notamment salariale et au droit au travail des femmes mais elle défend aussi les travailleuses comme des mères au travail. Au niveau local, cela peut se traduire par une dévalorisation des « problèmes de bonnes femmes » accentuée par la ségrégation sexuée entre ateliers et bureaux »³¹.

Dans le même temps, de manière originale mais minoritaire, des syndicats chrétiens uniquement féminins se créent aussi, dès 1899³² dans des secteurs féminisés (couture et textile - à domicile ou en usine - employées de bureaux et de commerce) et contribuent pour certains à la création de la CFTC qui compte, dès 1919, 37 % d'adhérentes.

Marqué donc à l'origine, soit par une certaine méfiance, soit par une singularité revendiquée, le rapport des syndicats aux femmes changera franchement à partir des années 1970, notamment sous l'impulsion des mouvements féministes. Le mot d'ordre sera désormais une stratégie d'inclusion des femmes assortie d'une politique volontariste de mixité dans les instances dirigeantes des organisations.

Un contexte social et sociétal en évolution, qui mène à une augmentation de l'adhésion féminine

Cette évolution s'inscrit dans un contexte de mutation du syndicalisme résultant des nouvelles structures de l'emploi, mais également de l'émergence de nouveaux enjeux.

²⁹ *Les femmes ou les silences de l'histoire*. Michèle Perrot.

³⁰ Cependant, comme le remarque Rachel Silvera, il faudra attendre la loi du 12 mars 1920 pour que juridiquement les femmes puissent se syndiquer sans l'autorisation de leur mari.

³¹ « *Syndicalisme et représentation des femmes au travail* » in *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs*. La Découverte - Novembre 2013. Cécile Guillaume, sociologue CLERSE, Université de Lille 1. Sophie Pochic, sociologue CNRS-CMH Paris.

³² En 1899 à Lyon, Marie-Louise Rochebillard fonde le syndicat des dames employées du commerce et le syndicat des ouvrières de l'aiguille Lyonnaise. In : *Les catholiques dans la République*, article de Bruno Duriez - Éditions de l'Atelier, 2005.

La tertiarisation de l'emploi et la forte augmentation de la population active ont largement favorisé l'augmentation du taux d'emploi des femmes, sans pour autant permettre de parvenir à un réel rééquilibrage de la répartition des sexes entre les métiers, l'emploi des femmes demeurant très concentré sur un nombre restreint de métiers. Elle s'est par ailleurs accompagnée d'une individualisation croissante des relations de travail. Alors qu'au début des années 1960 la main d'œuvre était très majoritairement masculine, plutôt ouvrière et peu qualifiée, que le modèle dominant était celui de la grande entreprise industrielle au sein desquelles les carrières étaient relativement stables et linéaires, l'emploi est aujourd'hui beaucoup plus éclaté. Les situations d'activité sont plus diverses, la crise économique les a par ailleurs rendues beaucoup moins durables.

Parallèlement à ces évolutions qui interrogent les modalités traditionnelles de mobilisation des syndicats, ceux-ci vont progressivement intégrer au cœur de leurs actions des enjeux tels que la lutte contre les discriminations, les droits des travailleurs étrangers ou encore la lutte pour l'égalité et les droits des personnes LGBT³³. Cette intégration répond en partie à l'émergence des politiques publiques de lutte contre les discriminations, ainsi qu'au développement croissant des contraintes légales quant aux négociations sur des sujets tels que l'égalité professionnelle.

C'est au regard de l'ensemble de ce contexte qu'il convient d'appréhender la nouvelle stratégie d'inclusion des femmes au sein des syndicats, qui répond tant à une évolution des mentalités qu'à une adaptation aux nouveaux enjeux sociaux et sociétaux. Les stratégies internes d'égalité font également écho à un accroissement sensible de l'adhésion des femmes aux syndicats.

La Confédération européenne des syndicats (CES) note d'ailleurs que les femmes ont, ces dernières années, permis un ralentissement du déclin subi par les syndicats dans la plupart des pays européens. Bien que l'augmentation du nombre d'affiliées ne compense pas la baisse de celui des syndiqués masculins, elle permet néanmoins de limiter la diminution du taux de syndicalisation général en Europe.

La CES mesure chaque année, depuis 2008, les tendances de l'affiliation féminine dans les confédérations syndicales nationales. Elle évalue à **un peu plus de 44 % en 2014 la part des femmes syndiquées en Europe**. Parmi les États de l'Union européenne, c'est en Finlande que l'on trouve la confédération syndicale dont le taux de syndicalisation féminin est le plus élevé (STTK Finland, 75 % d'adhérentes).

Rappelons qu'en France, on estime à environ 8 % des salariés le taux de syndicalisation général : 7,5 % pour les femmes et 9 % pour les hommes.

Les femmes, qui constituent près de la moitié de la population active salariée, représentaient, en 2014³⁴, 36,8 % des adhérents de la CGT, 47 % de ceux de la CFTC, 45 % de ceux de la CGT-FO, 42 % de ceux de la CFE-CGC et 52 % de ceux de l'UNSA. L'évolution est lente, mais elle est en marche. Ainsi, en 2011, parmi les nouveaux adhérents de la CGT, 43 % étaient des femmes.

Par rapport aux précédentes données relevées par la Confédération européenne des syndicats, toutes les organisations enregistrent une progression de la part des femmes, excepté la CGT-FO où elle semble rester stable.

33 LGBT : lesbiennes, gays, bis et trans.

34 Enquête annuelle de la Confédération européenne des syndicats. 2014.

Ces données sont cependant à rapporter à la nature de l'implantation syndicale, spécifique à chaque centrale : poids du secteur tertiaire (CFDT, CFTC), poids du secteur public et des grandes entreprises (CGT, CGT-FO) ou encore poids des catégories professionnelles (CFE-CGC).

Le type d'emplois occupé par les femmes explique aussi leur plus faible syndicalisation. Comme le souligne Rachel Silvera³⁵, les syndicats peinent à s'implanter dans des secteurs moins structurés, aux activités discontinues, notamment dans la restauration, le commerce ou l'aide à la personne. À cela s'ajoute l'influence de la nature des emplois atypiques ou à temps partiel où les femmes sont surreprésentées.

L'engagement syndical continue, en effet, d'être pensé sur le modèle du salarié à temps plein en CDI et éprouve des difficultés à trouver des modalités pratiques d'intégration de salariés, particulièrement des femmes, dont les situations d'emploi impliquent davantage de précarité et d'instabilité.

Pour ce type de salariat féminin, le militantisme apparaît effectivement comme une gageure, tant sur le plan culturel qu'en termes de perception de la valeur ajoutée, au regard de leur quotidien de travail et aussi de leur disponibilité. Si quelques mobilisations ont pu être observées dans des secteurs d'activité où les femmes sont particulièrement représentées, elles ont généralement été ponctuelles (mouvement des caissières en 2008) ou sont restées très localisées (par exemple dans le secteur des services à la personne).

On peut également y voir la conséquence d'une reconnaissance progressive et tardive de la pénibilité des emplois féminins, qui comme le souligne l'avis du CESE sur *Agir pour la mixité des métiers*³⁶, n'ont pas fait l'objet du même travail de construction juridique et de définition que les professions à dominance masculine.

Malgré ces difficultés, la part des femmes syndiquées tend ces dernières années à se rapprocher de celle de leur présence sur le marché du travail.

Leur place en tant que responsables syndicales apparaît beaucoup moins linéaire, comme permet de le visualiser le tableau ci-dessous qui met également en lumière le volontarisme plus ou moins fort mis en œuvre par certaines instances.

³⁵ *L'égalité de genre dans le syndicalisme : quelques expériences européennes*. Informations sociales n° 151 - 2009.

³⁶ *Agir pour la mixité des métiers*, avis du CESE rapporté par Patrick Liébus, novembre 2014

Tableau 3 : Part et responsabilités des femmes
dans les principales organisations syndicales (en %)

Part des femmes	Données sur la France (2013-2014)				
	CGT	CFDT	CGT-FO	CFTC	CFE-CGC
Syndiquées	36,8	47	45	42	29,1
Déléguées au congrès	45	39	43	32	13,5
Aux comités (ou conseils) nationaux (ou confédéraux)	30,8	28,5	10	16	37
Dans les comités exécutifs (ou bureaux) confédéraux	50	33	11,5	16	33
Dans les bureaux (ou comités de direction, commission exécutive) confédéraux	50	37	38	28	30
Secrétaires générales de fédérations	17,8	17	9	14	17,1
Secrétaires générales d'unions départementales	23,9	18,6 (2009) URI : 27 (2013)	11	30	6

Source : Les syndicats face aux inégalités de salaires entre les femmes et les hommes. Rachel Silvera - MAGE. « Journées nationales des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes » (17 et 18 mars 2014).

Le plafond de verre dans les organisations syndicales suscite de nouvelles réflexions

« Le mouvement syndical a encore du chemin à faire avant de parvenir à un équilibre hommes-femmes dans ses structures de prise de décisions et de négociations collectives. Actuellement, très rares sont les femmes qui jouent un rôle à la haute direction des syndicats. Ce qui représente un sérieux déficit démocratique, étant donné surtout que la croissance du nombre d'affiliés, au cours de la dernière décennie, est due aux membres de sexe féminin. Les femmes représentent un investissement important pour l'avenir du mouvement syndical ».

Ainsi s'exprimait en 2010, Catelene Passchier, ancienne Secrétaire confédérale de la CES lors de la publication, par celle-ci, du guide de ressources : *De l'adhésion à la prise de décision : œuvrer à la promotion des femmes au sein des syndicats*.

De fait, la Confédération européenne des syndicats est très proactive dans ce domaine, incitant ses membres à transformer leurs organisations tout en veillant à ce qu'elles intègrent mieux les femmes à tous les échelons.

La Charte sur l'intégration de la dimension de genre, adoptée le 23 mai 2007 par le congrès de la CES à Séville, énonce l'engagement de veiller à ce que l'égalité femmes-hommes soit incluse dans toutes les activités syndicales. Ce congrès a validé l'obligation d'une enquête annuelle, chaque 8 mars, sur l'affiliation des femmes et leur représentation dans les instances dirigeantes.

La dernière enquête publiée (2014) confirme que quels que soient le pays et le niveau de syndicalisation, parfois très élevé, **si la part des femmes syndiquées tend à se**

rapprocher de celle de leur présence sur le marché du travail, leur place en tant que responsables syndicales demeure en retrait. Ainsi, en 2014 en Europe, on ne relève à la tête des confédérations nationales affiliées à la CES, que 4 présidentes pour 35 présidents et 9 secrétaires générales pour 27 secrétaires généraux. Toutefois, actuellement, une femme est à la tête de la CES.

Dans une précédente étude sur *La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité*, rapportée en 2007 par Monique Bourven, la DDFE avait déjà établi un état de la prise de responsabilité des femmes dans les principales organisations syndicales. Qu'en est-il 8 ans après ? Si l'accès des femmes aux responsabilités syndicales reste encore minoritaire, les organisations prennent conscience de la nécessité de s'y intéresser. Pour autant, de par leurs historiques et leurs cultures d'organisation, elles n'adoptent pas la même approche.

□ *Des logiques volontaristes, qui passent notamment par l'instauration de la parité*

Un clivage apparaît entre les confédérations selon la volonté d'introduire ou non des actions positives (quotas, parité, mixité...). La CFDT est la première à s'être engagée, dès les années 1980, sur le principe de quotas (d'un tiers) au sein des grandes instances confédérales (Bureau national et Commission exécutive).

Beaucoup plus tardivement, mais de façon plus radicale, la CGT a adopté lors de son congrès de 1999 le principe de parité dans ces mêmes instances, toujours respecté depuis.

On note une accélération des dispositifs visant à renforcer la parité et/ou la mixité à partir des années 2000, tant à la CFDT qu'à la CGT.

La première a voté en 2001 des objectifs de mixité proportionnelle dans l'ensemble des fédérations et de parité aux échelons interprofessionnels et confédéraux. La seconde a adopté, en 2007, une Charte de l'égalité femmes/hommes qui fixe des règles précises, notamment la parité stricte de son bureau confédéral et de sa commission exécutive : la CGT est actuellement la seule des grandes confédérations syndicales à avoir mis en œuvre cette règle.

La CFDT a commencé par exiger que 30 % des membres du bureau national soient des femmes, ce qui lui a permis de passer de 13 femmes sur 38 membres en 2007 à 16 sur 38 aujourd'hui. En parallèle, depuis le dernier congrès, les femmes représentent la moitié de la commission exécutive, composée de 10 membres. Il semble que la CFDT s'oriente elle aussi vers une règle de parité stricte aux échelons confédéraux.

Cependant, si le volontarisme de ces deux confédérations a permis de faire avancer rapidement l'égalité d'accès des femmes aux instances confédérales, le cumul des mandats dans le temps, qui concerne majoritairement les hommes, continue de leur donner un avantage en termes d'influence. On notera d'ailleurs que Nicole Notat, à la CFDT de 1992 à 2002, est la seule femme à avoir accédé à la tête d'une des deux principales centrales syndicales.

Surtout, les auditions ont démontré que l'impulsion confédérale, aussi nécessaire et motrice soit elle, peine à se diffuser à tous les échelons territoriaux. L'observation quantitative le démontre rapidement : à la CFDT, la part des femmes secrétaires générales d'unions régionales interprofessionnelles a progressé de 25 % en 2007 à 27 % en 2013 ; à la CGT les secrétaires d'union départementales sont passées de 14 % à 24 % en 2014. Il en va de même pour les secrétaires de fédérations où les femmes représentent actuellement 17 % à la CFDT et 18 % à la CGT.

Dans tous les syndicats, les dispositifs volontaristes atteignent néanmoins très vite leurs limites et, dès que l'on quitte le niveau confédéral, la proportion de femmes décline considérablement. Impulsée au sommet des organisations, la mise en œuvre des mesures de mixité interne dépend de la bonne volonté des responsables syndicaux locaux et de la constance du portage politique par les dirigeants. Très peu de femmes sont secrétaires générales de fédérations, y compris dans les plus féminisées. Peu sont au niveau des unions ou des comités régionaux, davantage au niveau des unions départementales. Pour Rachel Silvera³⁷ « *l'histoire et la culture de certaines structures syndicales, largement autonomes, marquent encore une certaine hostilité à l'idée de parité, ou même de juste représentativité des femmes* ».

Les confédérations ne peuvent pas imposer la parité aux échelons territoriaux, qui sont autonomes dans leur organisation. Il ne peut s'agir là que d'incitation et de conviction des équipes de terrain, la parité nationale interprofessionnelle jouant un rôle d'exemplarité en permettant d'œuvrer à changer les représentations qu'ont les militants de ce qui permet d'incarner la figure du leader syndical. Ces chiffres présentent évidemment des améliorations, mais qui restent faibles au regard des objectifs nationaux.

La Commission confédérale Femmes de la CFDT, instance élue pour 4 ans par le Bureau national après chaque congrès confédéral, a analysé les outils mis en place en faveur d'une meilleure représentation des femmes dans ses structures, à tous les niveaux de responsabilité.

Il en ressort que la question de la mixité demeure sensible et qu'en parler génère encore facilement et rapidement des réactions émotionnelles (agacement, agressivité, rejet).

La progression de la représentation des femmes, dans les unions régionales et les fédérations, est irrégulière et des régressions sont rapidement observées si la question n'est plus portée.

À aucun niveau, il n'existe de véritable suivi de la mixité, notamment quant aux mandats extérieurs ou à la mixité des délégations aux négociations.

Cette analyse a abouti à un plan d'action mixité, adopté par le Bureau national en septembre 2012, qui doit être décliné dans chaque structure de la CFDT. Il repose sur la création d'une culture de la mixité impulsée au plus haut niveau de l'organisation, l'établissement d'un bilan qualitatif et quantitatif, ainsi que des temps spécifiques de sensibilisation aux stéréotypes de genre.

L'objectif affiché par la Charte Égalité Femmes/Hommes, adoptée en 2007 par la CGT, était de concevoir l'égalité en permanence et en amont de toute décision, d'adopter des mesures concrètes pour incorporer cette approche dans les structures, les pratiques syndicales ainsi que dans les actions et accords collectifs.

Concernant les structures syndicales internes, les dispositions étaient très précises, notamment quant aux suivis sexués périodiques des adhérents et des responsables, la juste représentativité des femmes à tous les niveaux de prises de décisions, la réduction du cumul des mandats, la remise en cause des normes et règles implicites, y compris les procédures et les réseaux informels dans les processus décisionnels et l'introduction du thème de l'égalité dans l'ensemble des formations syndicales.

37 *Le défi de l'égalité hommes/femmes dans le syndicalisme*. Rachel Silvera. Revue Mouvements 2006-1.

Le bilan opéré à l'occasion du 50^{ème} congrès de la CGT, en mars 2013, a conclu à des résultats concrets bien en deçà de ces objectifs et conduit à la préparation d'un nouveau plan d'action pour l'application de la Charte Égalité, qui a été présenté et engagé le 8 mars 2015.

Au premier rang figure la publication régulière de statistiques sexuées, engagement initial qui n'est pas encore totalement réalisé.

Un premier bilan de rapport de situation comparée, spécifique à la syndicalisation et à la place des femmes à tous les niveaux de l'organisation, a été présenté par la CGT en mai 2015. Son objectif est de suivre les évolutions et déterminer des leviers d'action. Il en ressort qu'aujourd'hui, malgré la parité dans les organes de direction les plus hauts, la féminisation globale des instances de direction à la CGT, du fait des organisations intermédiaires, est assurée à 30 %, la déclinaison de la parité dans les instances locales s'imposant moins facilement qu'à l'échelon national. L'objectif affiché par l'organisation est de faire progresser ce chiffre.

La transformation du fonctionnement interne des organisations a également été ciblée afin de permettre aux femmes d'occuper plus de postes de responsabilité au-delà de la direction confédérale.

□ Des approches fondées sur la thématique de l'égalité professionnelle

Les autres organisations syndicales sont marquées par de fortes réticences à l'égard de toute modalité coercitive en terme d'égalité de genre. Ceci se traduit directement dans leurs exécutifs nationaux, où les femmes sont fortement sous-représentées. Prenant l'exemple de la CGT-FO, lors de son audition, Michèle Forté a confirmé qu'au regard de la stagnation de la place des femmes dans les instances de cette organisation, cette dernière n'était plus éloignée maintenant de l'idée qu'il faut des actions volontaristes. La CFTC a, quant à elle, opéré une modification statutaire en 2013 pour imposer à chaque structure fédérale ou régionale de faire figurer, sur sa liste de candidatures au Conseil confédéral, au moins une personne de chaque sexe.

En effet, les organisations qui réfutent la nécessité des quotas comptent principalement sur les mobilisations internes pour l'égalité professionnelle ainsi que sur la formation syndicale des militants, afin de faire évoluer la place des femmes en leur sein. La question de l'égalité professionnelle et celle du ratio de dirigeantes sont approchées de manière séparée.

Cette stratégie n'est sans doute pas sans effet, mais force est de constater que les résultats sont lents, même si, selon les syndicats, les difficultés se placent à des niveaux différents. Ainsi, pour ce qui est des exécutifs confédéraux, la situation est globalement stable depuis 2007.

La CGT-FO compte désormais 5 femmes sur 13 au sein de son bureau confédéral (contre 3 sur 12 en 2007) et 9 femmes sur 48 au sein de sa commission exécutive.

À la CFTC, les femmes sont 2 sur 15 au bureau confédéral, comme en 2007.

À l'UNSA, la part des femmes au sein de l'exécutif national a même régressé puisqu'elles ne sont plus que 2 sur 10, contre 4 sur 11 en 2007. Les réponses au questionnaire soumis par la rapporteure révèlent toutefois que, dans des fédérations très féminisées comme la branche bancaire, où la proportion de femmes s'élève à 55 %, elles sont en bonne place au conseil d'administration de l'UNSA et au bureau national (de 40 % à 50 %).

À la CFE-CGC, elles sont 6 déléguées nationales sur 16 et 1 secrétaire nationale sur 9. Il faut cependant noter que depuis son dernier Congrès en 2013, les fonctions de Présidente et de Secrétaire générale de la CFE-CGC sont assurées par des femmes.

Aux échelons territoriaux, l'évolution est également lente et les femmes ne sont pas plus nombreuses, voire moins.

À la CGT-FO, elles représentent 10 % environ des secrétaires généraux de fédérations ou d'unions départementales, comme en 2007, alors même que les adhérentes représentent 45 % de cette organisation.

À la CFTC, les postes de secrétaire général semblent se féminiser de plus en plus. La secrétaire générale du bureau national est une femme et on retrouve cette tendance à d'autres niveaux : les femmes sont passées de 10 % à 14 % entre 2007 et 2014 pour les fédérations, de 20 % en 2007 à 30 % en 2013 et même 39 % en 2015 d'après le questionnaire de la délégation pour les unions départementales. C'est à cet échelon que l'écart se réduit le plus.

Toutefois, les secrétaires généraux ne sont pas les plus hautes fonctions de la CFTC où l'on trouve également des présidents. Et l'exercice de fonctions dirigeantes semble demeurer un privilège masculin : 48 femmes pour 154 hommes sont présidentes, ou secrétaires générales de fédérations locales ou d'unions régionales et 4 femmes pour 32 hommes sont à la tête de fédérations nationales. *Le plafond de verre* est donc moins présent, mais il existe encore des *parois de verre* qui délimitent l'accès aux responsabilités.

Concernant la CFE-CGC, la féminisation au plus haut niveau ne se décline toutefois pas forcément aux autres échelons. En effet un tiers des élus du comité exécutif sont des femmes. Les trios président-secrétaire général-trésorier qui forment le sommet des exécutifs départementaux ou régionaux sont composés à 86 % d'hommes dans le premier cas, 96 % dans le second. Aucune femme parmi les dirigeants d'instances locales (pour 20 hommes) et seules 2 femmes (pour 15 hommes) dirigent des fédérations nationales.

Comme le précisait Carole Couvert lors d'un entretien avec la rapporteure³⁸, la préoccupation de la CFE-CGC est autant d'aller vers un rajeunissement de ses structures qu'à leur féminisation. Mêler les thématiques de l'âge et du genre peut constituer un moyen de faire progresser la situation des femmes au sein des instances dirigeantes, question longtemps ignorée, voire moquée par certains adhérents. Pour la présidente de la CFE-CGC, une politique « des petits pas » est à terme plus efficace que ne le sont des actions plus ambitieuses comme l'instauration de quotas, massivement rejetés par les adhérents.

Ainsi la CFE-CGC a institué en 2004 le réseau Équilibre, dont l'ancienne animatrice a été portée à la présidence de la CFE-CGC.

L'objectif du réseau Équilibre, qui comporte une cinquantaine de membres, est d'être un laboratoire d'idées sur deux champs étroitement liés : l'égalité professionnelle et la conciliation des temps de vie. Il a aussi vocation à produire des outils pratiques facilitant la vie quotidienne des militants afin de faire de l'égalité professionnelle une réalité. Il incarne la priorité donnée par la CFE-CGC à la mobilisation contre les écarts de salaire et le plafond de verre dans les carrières des femmes cadres. Il faut souligner, en outre, que les femmes cadres et ingénieurs ne représentent que 27,5 % de cette catégorie dans le secteur privé, loin derrière la quasi-parité du monde salarié. Cependant, comme le notait Rachel Silvera lors de son

38 Entretien à la CFE-CGC, juillet 2015.

audition³⁹, ce réseau ne constitue pas en lui-même un vivier ayant pour objectif d'améliorer la parité dans les instances de la CFE-CGC, mais un lieu de réflexion pour l'ensemble des adhérents hommes ou femmes. Il y a là un paradoxe à souligner : la sous-représentation des femmes, même au niveau confédéral, n'est pas nécessairement le signe d'un manque d'intérêt pour l'égalité professionnelle. Au contraire, la CGT-FO a par exemple mis en place des référents « égalité » dans les structures départementales et les fédérations. De même, l'UNSA affiche un objectif de parité, assorti d'une lutte contre les stéréotypes sexistes et d'une adaptation des horaires de réunion pour faciliter la participation de tous les militants, femmes et hommes, aux instances de décision.

□ *Des similarités importantes concernant la culture d'organisation*

Les éléments précédents nous conduisent à observer qu'au-delà de la question de la parité qui divise les organisations, toutes souhaitent mettre en œuvre la mixité et toutes rencontrent des difficultés pour ce faire.

La féminisation des instances de décision apparaît comme une étape nécessaire pour briser un cercle vicieux mais la mixité ne peut rester cantonnée à cet affichage.

Lors de la conférence DDFE/ORSE⁴⁰, organisée au CESE en février 2014, l'une des conclusions avait porté sur des politiques de mixité à construire.

À cet égard, quelles que soient les organisations, on constate que la prise de responsabilité des femmes est rarement préparée en amont, à travers notamment la constitution régulière de viviers permettant le repérage, le suivi et le soutien des intéressées. Les prises de responsabilités de militantes s'expliquent plus par des concours de circonstances que par des actions programmées, tant par les femmes elles-mêmes que par les instances dirigeantes. C'est d'ailleurs ce qu'ont confirmé les quatre dirigeantes d'unions syndicales territoriales, auditionnées par la délégation. Ainsi est-on encore loin d'une stratégie collective assumée et lisible de mixité.

En revanche, qu'une politique reconnue de promotion de la mixité existe ou non, la façon dont les femmes en responsabilité vivent leur position apparaît aussi comme un facteur essentiel pour susciter l'envie d'autres femmes de s'engager.

Christine Lecerf, Présidente de l'UR CFTC du Centre, lors de l'audition conjointe de responsables syndicales⁴¹, a bien résumé le contexte peu porteur pour les femmes (sans pour autant qu'il soit systématiquement hostile) et les conditions d'une évolution durable :

« Il a fallu combattre cette sorte d'inertie du système qui faisait que, par reproduction, par routine et par répétition, c'était toujours le même homme qui conservait sa fonction. Ces phénomènes très présents étaient pourtant fortement compensés par des présences féminines très structurantes et qui, bien que peu nombreuses, avaient une aura, un engagement formidable. Ainsi, même peu nombreuses, les femmes prenaient une place importante ».

Il est impératif d'accompagner et de soutenir cette évolution et celles qui la portent car les organisations syndicales se mobiliseront d'autant plus sur la question de l'égalité

³⁹ Audition de Rachel Silvera devant la DDFE, avril 2015.

⁴⁰ Conférence de l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE) et de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité du CESE, *Pratiques d'engagement dans les organismes associatifs, syndicaux et patronaux sous l'angle de l'égalité femmes/homme*. Février 2014.

⁴¹ Audition devant la délégation, sous forme de table-ronde, de responsables syndicales, février 2015.

professionnelle entre les femmes et les hommes qu'elles auront su ouvrir leurs organes de direction à des femmes.

La partie III analysera de manière plus approfondie les freins structurels au militantisme féminin, dont nous allons observer qu'ils comportent des tendances générales qui dépassent largement les frontières de l'engagement syndical de salariés.

Les organisations professionnelles

Le caractère d'organisations représentatives au niveau national interprofessionnel a été reconnu par les pouvoirs publics à trois organisations d'employeurs : le Mouvement des entreprises de France (MEDEF), la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), l'Union professionnelle artisanale (UPA).

Ce « label de représentativité » en font des interlocuteurs privilégiés du gouvernement et de l'administration ainsi que des partenaires incontournables de la négociation collective avec les syndicats de salariés.

Ces trois organisations siègent à la Commission nationale de la négociation collective (CNNC).

La Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA) siège aussi à la CNNC du côté « employeurs » ainsi que l'Union nationale des professions libérales (UNAPL).

Les chambres consulaires et d'autres groupes affiliés à ces organisations complètent le « monde patronal ».

Les membres titulaires et les délégués consulaires des chambres de commerce et d'industrie (CCI), ainsi que des chambres de métiers et de l'artisanat (CMA), sont élus sur les listes présentées par les organisations patronales.

Comprendre les spécificités du monde patronal pour pouvoir appréhender la question du genre dans sa représentation

Avant de s'intéresser aux organisations professionnelles et à leur féminisation, il est utile de s'intéresser d'abord à la place des femmes dans le monde entrepreneurial lui-même. Ce n'est pas chose aisée tant les données concernant les chefs d'entreprise sont difficiles à analyser et à comparer.

Ce qui en revanche a été mesuré, c'est l'égalité envie des femmes et des hommes de créer leur entreprise ; toutefois, au bout du compte, seul 30 % des créateurs d'entreprise sont des femmes. Surtout, ce chiffre stagne depuis 2006.

C'est pour tenter de le faire évoluer qu'a été lancé, en août 2013, le Plan national pour l'entrepreneuriat au féminin dont l'objectif est de passer de 30 % à 40 % de femmes créatrices d'entreprise d'ici 2017, par des actions de sensibilisation et d'accompagnement et un meilleur accès aux financements.

Ce plan gouvernemental reprend très largement les préconisations de l'étude de 2009, rapportée par Geneviève Bel, Présidente de la DDFE du CESE sur *l'entrepreneuriat au féminin*.

Parmi les indépendants, qu'ils aient ou non des salariés : « *Les femmes ne représentent qu'un tiers des commerçants, 15 % des artisans et 13 % des chefs d'entreprise de plus de dix salariés, mais 35 % des professions libérales. La part des femmes dans ces professions évolue*

*diversement : en hausse notable chez les professions libérales, en hausse aussi dans l'artisanat mais à un niveau encore très faible ; en baisse dans le secteur du commerce*⁴². La féminisation rapide des professions libérales (46 % de femmes en 2015) reste encore très segmentée, portée notamment par la féminisation du métier d'avocat et la libéralisation d'un certain nombre de professions sanitaires et sociales. La féminisation en revanche reste très limitée dans certains domaines comme les huissiers de justice (17,4 %) ou les architectes (20,5 %) ⁴³. La baisse dans le secteur du commerce est notamment liée à la taille des entreprises dirigées par des femmes : parmi les chefs d'entreprise de plus de 10 salariés, en 2005, seul 1 chef d'entreprise sur 8 est une cheffe d'entreprise. Globalement, les femmes dirigent en moyenne des entreprises de plus petite taille que celles dirigées par les hommes, comme le montre le tableau ci-après. Ainsi, les difficultés rencontrées par les petits commerces ont eu un effet direct sur la féminisation de cette activité.

Tableau 4 : La pyramide inversée : de la population totale aux indépendants employeurs, la part des femmes se réduit

EN MARS 2002		ENSEMBLE (en millions)	DONT FEMMES (en millions)	PART DES FEMMES EN %	
Population totale de 15 ans et +		47,89	24,88	52,0	
Emploi total (actifs occupés)		23,94	10,84	45,3	
dont	Salarisés	21,57	10,09	46,8	
	Indépendants (y compris professions libérales)	2,37	0,73	31,3	
dont	Indépendants hors agriculteurs et aides familiaux	1,58	0,40	25,5	
dont	Employeurs d'au moins 1 salarié	0,77	0,16	20,8	

Source : Enquête Emploi mars 2002, calculs Dares.

Dans l'artisanat, si la hausse reste faible, l'effet est inverse : d'après la même étude « *Si en 2005 seulement un artisan sur sept est une femme, cette part va croissant : de 9 % à 15 % de 1982 à 2002. Au total, on compte environ 80 000 femmes artisans de moins depuis vingt ans, alors que sur la même période le repli des effectifs est de plus de 100 000 pour les hommes* ».

Sans surprise, les femmes indépendantes travaillent beaucoup plus fréquemment dans les services (qui représentent près de deux-tiers des indépendantes), tandis qu'elles sont moins nombreuses dans l'industrie et très rares dans la construction.

Selon Bertrand Duchéneaut et Muriel Orhan (2000), les secteurs d'activité privilégiés par les femmes entrepreneures peuvent être décrits selon trois caractéristiques essentielles : la dimension féminine de l'activité (esthétique, mode, soins de la personne, de la famille, éducation...), les qualités requises jugées plutôt féminines (sens de l'écoute, communication,

⁴² Fouquet Annie, *Les femmes chefs d'entreprise : le cas français*, Travail, genre et sociétés 1/2005 (N° 13), p. 31-50

⁴³ Chiffres 2015.

imagination, sens du détail...), les barrières peu élevées à l'entrée (financières, compétences techniques...).

Concernant la barrière financière, la DDFE avait déjà souligné, dans son étude *L'entrepreneuriat au féminin*,⁴⁴ les difficultés financières rencontrées par les femmes, particulièrement les créatrices et repreneuses d'entreprises, lors de leurs recherches de prêts bancaires⁴⁵.

Grâce à la loi et malgré certaines stratégies de contournement⁴⁶, la part des femmes dans les conseils d'administration ou les comités de surveillance des grandes entreprises françaises cotées en bourse est passée de 9 % en 2008 à 27 % en 2013. En 2017, elles devront représenter 40 % des membres des organes décisionnels des entreprises visées par la loi. Toutefois, comme l'a souligné Laurence Parisot, ex-dirigeante du MEDEF, lors de son audition devant la DDFE⁴⁷, aucune femme ne dirige actuellement une des entreprises du CAC 40⁴⁸.

L'augmentation du nombre de femmes dirigeantes d'entreprise s'accompagne d'une hausse de leur niveau de qualification. Ainsi, déjà en 2002, « *Les femmes ont comblé leur retard sur les hommes quant à leur niveau de diplômes ; la proportion des autodidactes n'est plus que de 24 % (22 % chez les hommes) ; il y a dix ans, elles étaient 38 % et les hommes 30 %. 35 % des femmes dirigeantes ont un diplôme supérieur au baccalauréat ; c'est sept points de plus que les hommes en 2002 (29 %), alors qu'il y a dix ans, hommes et femmes dirigeants diplômés du supérieur se côtoyaient dans la même proportion de 25 %* »⁴⁹.

L'enquête menée par Annie Fouquet auprès d'une centaine de femmes cheffes d'entreprises employant des salariés distingue quatre profils : « *la moitié avait créé leur entreprise, une sur cinq avait repris une entreprise existante, une sur cinq avait succédé à un membre de sa famille, une sur dix avait pris la tête d'une entreprise par promotion interne* ». Ce dernier cas de figure concerne notamment les promotions au sein d'un grand groupe. L'impact du niveau de qualification est ici primordial et cette voie d'accès a permis de diversifier le profil des femmes dirigeantes, notamment en ce qui concerne les moyennes et grandes entreprises. Nous verrons que cette typologie trouve son intérêt dans le cadre de la représentation patronale.

Il existe peu d'études sur les organisations professionnelles patronales, leur fonctionnement et leur mode de gouvernance, *a fortiori* sur la place des femmes en leur sein. La plupart des données présentées ici proviennent de la thèse de doctorat en science politique soutenue par Marion Rabier en 2013⁵⁰, que cette dernière a commenté lors de son audition.

Saluant l'étude de la DDFE du CESE portée par Monique Bourven en 2007 et qui fait exception à la règle, Marion Rabier a tout d'abord constaté une pénurie de chiffres et un

44 *L'entrepreneuriat au féminin*, étude rapportée par Geneviève Bel, 2009.

45 Le taux de rejet du crédit bancaire est de 4,3 % pour les femmes contre 2,3 % pour les hommes ; in : *Inégalités hommes-femmes. Il est temps d'agir*. OCDE 2012.

46 Marie-Jo Zimmermann, députée ayant porté le projet de loi de janvier 2011 relatif à la représentation équilibrée des femmes et des hommes aux conseils d'administration et de surveillance, dénonce ces stratégies d'élargissement ou au contraire resserrement des CA, modification des statuts de l'entreprise, etc.

47 Audition de Laurence Parisot devant la délégation. Septembre 2015.

48 L'actuelle directrice financière de GDF Suez devrait prendre en 2016 la tête du géant de l'énergie qui prendra le nom d'ENGIE et devenir ainsi la 1^{ère} femme française PDG d'une entreprise du CAC 40.

49 Fouquet Annie, op. cit.

50 *Entrepreneuses de cause. Contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France*. Thèse de doctorat de Marion Rabier - ENS/EHESS 2013.

manque de connaissances sur cette question. Ce déficit est notamment lié aux mécanismes d'adhésion : en effet, celles-ci ne sont pas individuelles, il s'agit d'affiliations des entreprises, le plus souvent indirectes. Les principales organisations patronales ne fédèrent pas directement des entreprises, mais des organisations professionnelles nationales et des organisations territoriales auxquelles les entreprises choisissent de cotiser.

De plus, une entreprise ou une fédération peut choisir d'adhérer simultanément à différentes confédérations et les adhésions permettent d'accéder à des services juridiques et de veille, à la presse professionnelle et à des conseils en cas de prud'hommes.

Cette complexité ne facilite pas le recensement des données en général, ni l'appréciation de la place des femmes dans cet espace.

Une faible féminisation des instances dirigeantes des organisations patronales

Indépendamment des difficultés inhérentes à ce contexte, les données collectées par Marion Rabier révèlent une faible féminisation des instances dirigeantes des confédérations patronales et, sauf exception, une stagnation de la représentation des femmes entre 2006 et 2012⁵¹.

Globalement en 2012, si les femmes constituent environ 30 % de la catégorie socioprofessionnelle 2 de l'Insee (artisans, commerçants, chefs d'entreprise de plus de 10 salariés), elles ne représentent que 13,7 % des instances dirigeantes des confédérations patronales.

Tableau 5 : La place des élues dans les instances dirigeantes des confédérations patronales

	2006						2012					
	Bureau national		Fédérations membres		Structures territoriales		Bureau national		Fédérations membres		Structures territoriales	
	Nbre de sièges	% de F	Nbre de présidents	% de F	Nbre de présidents	% de F	Nbre de sièges	% de F	Nbre de présidents	% de F	Nbre de présidents	% de F
MEDEF	45 [conseil exé]	17,7	75 [2008]	5,3	145 [2009]	5,5	45 [conseil exé]	15,5	76	6,5	135	8,2
CGPME	Env15	8,25	97	4,1	122	11,4	12	8,3	84	2,3	121	15,7
UPA	16	12,5	53	13,2	Nsp	Nsp	20	15	Nsp	Nsp	Nsp	Nsp
UNAPL	21	19	63	24	100	15	25	16	60	31,6	73 [2010]	13,7
Moyenne ensemble		14,3		11,65		10,6		13,7		13,3		12,5

Sources : À partir du rapport Bourven 2007 ; annuaires du MEDEF 2008 et 2009 : documents internes de l'UNAPL ; sites internet des confédérations et fédérations consultés en janvier 2013. *Entrepreneuses de cause. Contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France*. Thèse de doctorat de Marion Rabier - ENS/EHESS, 2013.

En 2015, le Conseil exécutif du **MEDEF** compte 47 membres dont 8 femmes, soit un taux de féminisation de 17 % en très légère progression par rapport à 2012. Quant aux

51 À noter que les Think Tank sont également largement animés et dirigés par des hommes : en 2012, certains « Clubs » ne comportent encore aucune femme en leur sein.

Commissions permanentes organisées en 10 pôles, seules 2 sont présidées par 1 femme. Cette organisation, la seule des organisations patronales à avoir été dirigée par une femme, peine donc à se féminiser alors même que les femmes cheffes d'entreprise sont de plus en plus nombreuses. C'est pourquoi, lors de son audition devant la DDFE, Laurence Parisot, ancienne présidente du MEDEF, a souligné l'importance, lorsqu'une femme arrive au pouvoir, de jouer la solidarité de genre : pour sa part, elle a indiqué avoir systématiquement choisi de désigner des femmes aux postes dont la nomination lui était dévolue. Elle souligne pourtant s'être parfois heurtée au fait que certains secteurs n'avaient aucune représentation féminine.

La nouvelle équipe dirigeante de la **CGPME** constituée en janvier 2015, voit pour sa part progresser son taux de féminisation avec 4 femmes sur 11 membres, en charge de dossiers importants, comme l'économie et le social. Cette augmentation⁵², très significative, est le signe d'un engagement volontariste de la confédération patronale pour l'égalité d'accès aux fonctions de représentation. Toutefois, Geneviève Bel précisait, lors de son audition devant la délégation, qu'au niveau territorial, seules 14 présidences de CGPME départementales dont 4 ultramarines étaient assurées par des femmes et que seules 3 femmes étaient présidentes d'une CGPME régionale.

Dans le cadre de ses activités au sein de la confédération, Geneviève Bel a créé des Clubs entrepreneuriat au féminin dans une très grande majorité des CGPME départementales pour promouvoir la création et la reprise d'entreprises par des femmes.

On constate également en 2015 une féminisation progressive des instances décisionnelles de l'**UPA**. Ainsi la proportion de femmes au Conseil national est de 19 % (4 sur 21). En revanche, aucune femme n'est actuellement membre du comité directeur. Par ailleurs, au sein du Conseil national, si une femme fait partie de l'organe dirigeant de la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB), il n'y en a également qu'une parmi les six représentants de la Confédération nationale de l'artisanat, des métiers et des services (CNAMS) bien que les femmes constituent 41 % des chefs d'entreprises dans cette branche. Il en va de même pour la CGAD, qui regroupe les artisans et commerçants alimentaires de proximité et de l'hôtellerie-restauration. En revanche, la CNATP, membre associée qui représente les entreprises artisanales des travaux publics et du paysage, est représentée par une femme.

Le taux de féminisation du bureau national de l'**UNAPL** stagne, quant à lui, toujours à 16 % (4 femmes sur 25 membres) alors même que les femmes représentent près de 50 % des professionnels libéraux. Les réponses au questionnaire soumis par la rapporteure aux organisations confirment que le déficit de représentation féminine est également observé au niveau des fédérations nationales, dont 15 sont dirigées par des femmes et 47 par des hommes, ainsi que dans les structures locales (16 dirigeantes pour 83 dirigeants).

Il existe aussi un réseau de femmes à l'**UPA**, constitué de cheffes d'entreprises et de conjointes d'artisans regroupées au sein de la « commission de conjoints et de la parité ». Ces commissions constituent un des viviers de femmes élues dans toutes les instances territoriales. Les conjointes d'artisans qui travaillent régulièrement dans l'entreprise et qui ont opté pour un statut (conjoint collaborateur, conjoint associé ou conjoint salarié) peuvent être ainsi désignées ou élues dans tous les conseils d'administration ou instances de concertation où l'artisanat est représenté.

⁵² Lors de son audition devant la délégation (juin 2015), Mme Bel a indiqué que, lors de son arrivée à la CGPME, une seule femme siégeait au Comité exécutif.

Marion Rabier s'est interrogée dans sa thèse sur cette sous-représentation notoire des femmes au plus haut niveau des organisations patronales, dans la mesure où elle n'a pas observé de différence sexuée marquée au niveau de l'adhésion de base à un syndicat professionnel entre les hommes et les femmes cheffes d'entreprise, ce qui semble logique si l'on considère d'une part que ce sont les entreprises qui adhèrent et d'autre part que l'adhésion à une organisation professionnelle permet aux dirigeants d'accéder à de nombreux services (information professionnelle, soutien juridique, etc.) qui peuvent s'avérer nécessaire à l'exercice de leurs fonctions.

De fait, **si les femmes sont présentes aux premiers échelons de la représentation, plus on progresse dans la hiérarchie des mandats, moins ils sont féminisés.**

En 2012, on comptait ainsi 10 femmes au MEDEF et 16 à la CGPME dans les structures départementales, mais 1 seule dans chaque confédération à la tête d'une structure régionale.

La réponse de la CNAMS au questionnaire de la DDFE confirme ce taux de féminisation dégressif : 50 femmes et 70 hommes parmi les dirigeants d'instances locales, 6 femmes et 31 hommes à la tête de fédérations nationales et 2 femmes parmi les 14 membres du Bureau national.

Dans son rapport d'information sur le projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes⁵³, la DDFE du Sénat relevait que le nombre et la proportion de femmes au sein des instances nationales de la **FNSEA** n'avaient pas évolué au cours des dix dernières années. En 2015, seules 2 femmes sur 19 membres siègent au bureau.

Pourtant, plus d'un quart des exploitations agricoles sont aujourd'hui dirigées par des femmes, alors qu'elles n'étaient que 8 % en 1970.

La présidence des fédérations régionales reste un monopole masculin et celle des fédérations départementales est très majoritairement assurée par des hommes : 90 dirigeants pour 6 dirigeantes.

Si des réflexions internes sont menées sur ce sujet, aucune mesure n'a été prise à ce jour pour faciliter la participation des femmes aux instances de décision de la FNSEA.

La présidente de la Commission nationale des agricultrices siège au bureau de la FNSEA. Elle siège également, avec sa vice-présidente, au conseil d'administration. Les statuts-types de chaque FDSEA prévoient, *a minima*, la même représentation par les commissions départementales des agricultrices. La commission a pour rôle de représenter et défendre les intérêts des agricultrices.

Ces dernières années, les efforts de la commission se sont concentrés, avec succès, sur l'égalité de droit dans l'acquisition d'un statut social et juridique pour exploitants et exploitantes en couple. Elle se concentre prioritairement aujourd'hui sur la diffusion de l'information auprès des agricultrices pour qu'il y ait plus de candidates et d'élues dans l'ensemble des structures agricoles.

*
* *

Pour clore ce panorama de la place des femmes dans les organisations participant au dialogue social, ajoutons que les organisations professionnelles d'employeurs et

53 *Projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes : premier jalon vers une approche intégrée.* Rapport d'information de la DDFE du Sénat n° 788 - 2013.

les organisations syndicales de salariés sont présentes dans la plupart des conseils d'administration des organismes de protection sociale et, principalement, dans les caisses nationales du régime de sécurité sociale. La loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a introduit par étape la parité dans la gouvernance de ces caisses.

Lors du premier renouvellement, un seuil minimum de 40 % de femmes devra être atteint, la parité devant être effective pour le second.

Une division sexuée du travail de représentation

À cette ségrégation verticale, s'ajoute une ségrégation horizontale dans la mesure où les femmes sont cantonnées à certains types de mandats.

Ainsi que le souligne Marion Rabier⁵⁴, dans les organisations patronales, il y a aussi une division sexuée du travail de la représentation. Il existe plus de 70 000 mandats à pourvoir dans plus de 500 organisations différentes et ils sont peu et inégalement féminisés. Les prud'hommes, les mandats sociaux, ceux liés à l'emploi ou à l'apprentissage sont les plus confiés aux femmes tandis que les mandats économiques, notamment dans les chambres consulaires, ou plus stratégiques comme le 1 % logement, sont des bastions masculins

Que ce soit dans les Chambres de commerce et d'industrie (CCI), dans les Chambres d'agriculture (CA) ou dans les Chambres de métiers et de l'artisanat (CMA), le nombre de femmes augmente mais reste encore très faible.

Dans les CCI, le pourcentage de femmes est passé de 8,3 % en 2004 à 14,8 % en 2010, avec de forts écarts géographiques.

Dans les Chambres d'agriculture, depuis les élections de 2013, les femmes représentent un peu plus de 27 % des élus avec, là encore, des écarts importants d'une région à l'autre. Enfin, elles constituent 25 % des élus des CMA.

Par ailleurs, elles restent écartées des lieux de pouvoir comme le confirment les tableaux ci-après.

⁵⁴ Audition de Marion Rabier, chercheuse ENS/EHESS, auteure de *Entrepreneuses de cause, contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France*. Mars 2015.

Tableau 6 : Présence des femmes dans les instances de direction des CCI

	Mandature 2001-2003		Mandature 2004-2009		Mandature 2011-2015	
	nbre F/nbre élus	% de femmes	nbre F/nbre élus	% de femmes	nbre F/nbre élus	% de femmes
Instance nationale ACFCI/CCI France						
Président	0/1	0	0/1	0	0/1	0
Vice-président	0/4	0	0/2	0	0/3	0
Bureau	0/12	0	2/15	13,3	1/17	5,9
Assemblée générale	5/183	2,7	7/181	3,9	4/159	2,5
Instances régionales CCIR						
Présidents	0/20	0	0/20	0	1/27	3,7
Bureau	0/206	0	5/171	2,9		
Instances départementales CCI						
Présidents	5/159	3,1	6/155	3,9	5/132	3,8
Bureau	67/1345	5	129/1382	9,3		
DG CCI et CCIR	8/179	4,5	6/175	3,4	20/159	12,6

Sources : À partir du rapport Bourven de 2007, complété par le site internet de CCI France, consulté en mars 2012, ainsi que par la thèse de doctorat de Marion Rabier : *Entrepreneuses de cause. Contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France*. ENS/EHESS, 2013.

Tableau 7 : Présence des femmes dans les présidences des CMA

	Mandature 2005-2010		Mandature 2010-2015	
	Nbre F/Nbre élus	% de femmes	Nbre F/Nbre élus	% de femmes
APCMA bureau	2/12	16,6	0/13	0
Présidence CMA région	0/22	0	0/22	0
Présidence CMA département	6/106	5,6	3/100	3

Sources : À partir du rapport Bourven 2007, complété par le site internet de l'APCMA, consulté en mars 2012 ainsi que par la thèse de doctorat de Marion Rabier : *Entrepreneuses de cause. Contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France* - ENS/EHESS, 2013.

Ainsi dans les CCI, selon l'estimation faite en 2013 par la DDFE du Sénat, elles représentent en moyenne à peine 12 % des membres des bureaux mais sont complètement absentes de près d'un tiers (30 %) d'entre eux.

Seules 5 chambres départementales de commerce et d'industrie sont présidées par des femmes, soit le même nombre que dans la précédente mandature et la première femme élue à la présidence d'une chambre régionale, l'a été en 2011.

Dans les chambres d'agriculture, la part des femmes dans l'exécutif est inférieure à 15 %. En outre, le conseil d'administration de l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture, composé de 35 membres, ne compte qu'une seule femme⁵⁵.

Et même si un quart des élus, lors du renouvellement des CMA en 2010, sont des femmes (la règle d'une femme pour quatre candidats avait, au demeurant, été imposée pour ces élections), ce qui correspond à leur proportion dans l'artisanat (environ 25 %), le déficit de représentation féminine est flagrant dans les instances dirigeantes et il paraît même s'aggraver : si 2 femmes (sur 12 membres) siégeaient au bureau de l'APCMA dans la précédente mandature, il n'y en a plus aucune dans la mandature en cours 2010-2015. On ne compte désormais plus que 3 présidentes de CMA départementales, au lieu de 6 pour la période 2005-2010. En 2013, pour la première fois une femme a été élue présidente d'une chambre régionale de métiers et de l'artisanat : celle du Limousin.

Globalement, on dénombrait, en 2014, 249 élues dans les bureaux de chambres de métiers et de l'artisanat de niveau départemental et régional, soit 18 % du total des élus⁵⁶.

La féminisation de l'ensemble des chambres consulaires devrait, toutefois, notablement progresser puisque la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a fixé un objectif de parité à atteindre par étape, dont la mise en œuvre s'appliquera dès les prochains renouvellements (entre 2015 pour les CCI et les CMA et 2019 pour les chambres d'agriculture).

Un volontarisme qui tarde à venir

Ce qui peut surprendre concernant les organisations patronales et le genre, c'est avant tout la faible reconnaissance de l'existence d'une inégalité. Non pas que la cause des femmes ou les inégalités de genre ne soient pas traitées par ces organisations, mais elles ne semblent majoritairement pas rencontrer la volonté de mettre en œuvre des mesures spécifiques pour faire accéder les femmes aux responsabilités internes, à certaines exceptions près.

En effet, depuis les années 1990, la fédération française du bâtiment (FFB) mène une politique volontariste en faveur de l'intégration des femmes dans ses instances syndicales et, plus largement, dans les entreprises de bâtiment (opération *bâtir au féminin* et *30 000 femmes sur les chantiers*, campagnes de communication *Le bâtiment nous va si bien* et *Les femmes aussi ont le bâtiment dans la peau*). Ainsi, si les femmes ne sont que 4 % parmi les indépendants et les dirigeants salariés de la construction, elles représentent 10 % des 10 000 mandataires de la FFB.

Si l'on met de côté la CGPME ou la FFB qui ont connu ces dernières années une progression nette pour la reconnaissance et l'inclusion des femmes dirigeantes, avec des actions particulièrement volontaristes pour les faire accéder aux mandats internes, les viviers et réseaux féminins qui pourtant existent ne sont que très peu utilisés dans un objectif de mixité de l'accès aux responsabilités.

Deux types d'arguments sont régulièrement avancés pour expliquer le déficit de représentation des femmes dans les instances dirigeantes des organisations : le manque de candidatures et de viviers et le manque d'ambition ou l'autocensure des femmes.

⁵⁵ Constat effectué par le rapport précité de la DDFE du Sénat n° 788 - 2013.

⁵⁶ *Femmes-hommes : et maintenant l'égalité réelle*. Rapport d'information n° 1655 - DDFE de l'Assemblée nationale - Janvier 2014.

Pour Marion Rabier, ces deux arguments sont véritablement à relativiser.

Le premier lié à la pénurie de femmes est battu en brèche par l'existence de viviers déjà constitués d'ailleurs par les organisations patronales elles-mêmes⁵⁷.

C'est notamment le cas de l'association « Femmes chefs d'entreprise » qui regroupe plus de 2 000 adhérentes : développer la représentation économique des femmes est la mission principale de l'association depuis sa création en 1945.

Son objectif principal est d'atteindre 30 % de mandats féminins dans les grandes administrations économiques et d'assurer une présence féminine dans les organisations professionnelles et interprofessionnelles, dans les institutions consulaires et dans les organisations paritaires sociales.

D'autres viviers existent, à l'initiative d'organisations patronales, tel le réseau « Entrepreneuriat au féminin » de la CGPME ou le réseau féminin de l'UPA.

Ces réseaux constituent à la fois des lieux d'information de l'existence de différents mandats, mais aussi des opportunités de se rendre visibles. Cependant, comme le montre bien l'exemple de la CGPME, ils ne peuvent réellement parvenir à atteindre ces objectifs qu'avec le soutien actif de leurs organisations. En effet, plutôt que de chercher des raisons extérieures à la sous-représentation du côté des femmes, il faudrait plutôt réfléchir du côté des organisations elles-mêmes.

Quant à l'argument du manque d'ambition, Marion Rabier estime qu'il ne tient pas non plus. En effet, dès lors que les dirigeantes économiques exercent des responsabilités dans leur vie professionnelle, elles n'en sont pas dépourvues. Elles sont également, de fait, dotées de toutes les compétences requises en leur qualité de cheffes d'entreprises.

Quant à la question de la gestion des responsabilités familiales qui pèsent sur elles, comme sur les autres femmes, l'exercice même de leur activité professionnelle les a conduites à les régler, et cela ne peut donc être considéré comme un frein à leur engagement. L'enquête déjà citée d'Annie Fouquet auprès d'une centaine de femmes dirigeantes et employant des salariés montre que « *Ces femmes ont en général un rythme de travail intense qui les oblige à travailler en moyenne 10 heures par jour et, pour près de la moitié d'entre elles, à ne prendre qu'une semaine de vacances par an.* », ce qui démontre qu'elles ont déjà eu à trouver les moyens de concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale. Marion Rabier souligne par ailleurs que leur militantisme est intégré à leur vie professionnelle et qu'elles ont, plus souvent que les salariées, les moyens de déléguer une part de leurs tâches familiales et domestiques à des intervenants (souvent intervenantes) extérieures.

Dans les faits, les témoignages recueillis par Marion Rabier montrent que ces arguments alibis dissimulent en réalité souvent un refus de l'organisation de présenter leur candidature.

« Si le manque de viviers et le manque d'ambition ne sont pas des arguments valables, si la disponibilité biographique est à discuter, il me semble que ces arguments masquent un troisième élément. Plutôt que de chercher des raisons à la sous-représentation du côté des femmes, il s'agirait aussi de réfléchir du côté des organisations elles-mêmes, afin de voir comment elles fabriquent leurs dirigeants et reproduisent les inégalités dans les attendus qui sont faits de ce que doit être un mandataire patronal ».

⁵⁷ Marion Rabier note que l'on croit souvent à tort que les organisations féminines de dirigeantes sont nées dans les années 2000. En réalité, ces organisations promouvant la place des femmes dans l'économie existent depuis 1920.

La mutualité française

Issus des corporations professionnelles, du compagnonnage, des confréries religieuses, les sociétés de secours mutuels puis le mouvement mutualiste dès leur naissance se sont affirmés comme des univers essentiellement masculin. Dans un contexte où la protection des femmes, notamment des femmes en couche, est considérée comme trop onéreuse, où les cotisations ne sont versées que par une et pour une seule personne (le chef de famille), les femmes n'accèdent pas au rôle de sociétaires et lorsqu'elles le sont, notamment au titre de veuves de sociétaires, elles n'y exercent pas de responsabilités⁵⁸. Leur entrée dans la mutualité est progressive mais leur accès aux conseils d'administration des sociétés leur est interdit jusqu'en 1880. En 1860, elles représentent 12,5 % des effectifs mutualistes. La prise en compte des femmes commencera réellement avec le développement des mutualités maternelles⁵⁹. La Charte de 1898 reconnaît aux femmes le droit d'adhérer aux sociétés de secours mutuels mais aussi d'en créer de nouvelles sans l'autorisation de leur mari⁶⁰. Les évolutions des composantes du mouvement mutualiste après 1945 participent d'une plus grande ouverture de la société civile et donc d'une plus grande prise en compte des femmes.

Le secteur de la Mutualité, représenté au CESE par la Mutualité Française, compte aujourd'hui plus de 50 000 salariés parmi lesquels 78 % de femmes⁶¹. Les professions les plus féminisées sont celles des aides-soignantes et agents de service hospitaliers et celles des employés administratifs.

Le conseil d'administration de la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF) et son organe exécutif, le bureau, constituent les instances dirigeantes de la Mutualité Française. Le conseil d'administration (CA), composé de 40 administrateurs et du Président, compte 9 femmes⁶² soit 6 de moins qu'en 2010. Le bureau comporte 17 membres dont 4 femmes, notamment la trésorière générale adjointe et une vice-présidente (sur 7). La composition des instances fédérales dépend des mutuelles. Si ces dernières ne promeuvent pas les femmes, elles ne pourront avoir toute leur place à la FNMF. Ce qui ne devrait pas empêcher la FNMF d'affirmer sa volonté de parité au CA et au bureau ; et de solliciter les mutuelles en ce sens.

Parmi les grandes mutuelles adhérentes à la Fédération nationale de la Mutualité Française, la part des femmes occupant des fonctions au sein des instances de gouvernance (Bureau, conseil d'administration) variait selon les mutuelles : 36 % au CA, 25 % au bureau d'Harmonie mutuelle ; 34 % au CA, 27 % au bureau de la MGEN ; 24,4 % au CA, 25 % au bureau des Mutuelles de France ; 29,41 % au CA, 31,25 % au bureau d'Adréa Mutuelle.

58 Quelques sociétés féminines de secours mutuels voient toutefois le jour au milieu du XIX^e siècle, comme par exemple à Limoges la société des secours mutuels des Artistes en porcelaine, mouleuses garnisseuses et polisseuses in *Les femmes et la Mutualité, de la révolution à nos jours* de David Alves da Silva cité dans le journal du Mauss, mars 2010.

59 Instituées pour lutter contre la mortalité infantile les mutuelles maternelles permettent aux femmes, contre versement d'une cotisation, de ne pas travailler pendant les 4 semaines qui suivent l'accouchement. Elles auront un rôle important dans le développement de la médecine périnatale et la réduction du taux de mortalité infantile. Elles seront marginalisées par la création des assurances sociales à partir de 1930.

60 Pour rappel, le droit de se syndiquer sans l'accord du mari ne sera acquis qu'en 1920 et jusqu'en 1965 un homme peut s'opposer à ce que sa femme travaille au nom de l'intérêt de la famille.

61 Liaisons sociales 18/10/2010.

62 Chiffres juin 2015.

10 Unions territoriales sur 62 sont présidées par une femme ainsi que 2 Unions régionales sur 25.

À l'arrivée à la présidence en 1992 de Jean-Pierre Davant, il n'y avait qu'une seule femme administratrice. Durant sa présidence, il n'a cessé de valoriser la promotion des femmes. C'est ainsi que plusieurs résolutions ont été votées en ce sens, accompagnées de la mise en place d'un compte-rendu systématique à l'assemblée générale sur l'avancement des travaux sur la parité et de l'organisation de colloques et débats, notamment à l'occasion de la journée des femmes.

Malgré quelques aménagements du Code de la mutualité en 2001 (statut de l'élu, prise en charge des frais de garde d'enfants pour améliorer la mobilité), la signature d'un accord relatif à l'égalité professionnelle à la mutualité en septembre 2010 et la création d'un Observatoire de la parité en 2002 - qui, considéré comme contre-productif, a été remplacé par une commission chargée de veiller à la représentativité en général -, la représentation équilibrée entre les femmes et les hommes n'a guère progressé.

Entendue par la délégation en audition⁶³, la trésorière adjointe de la Fédération Nationale de la Mutualité Française a clairement souligné la difficulté de promouvoir la place des femmes dans le mouvement mutualiste et de faire évoluer les mentalités. Les dernières enquêtes menées en 2013 auprès des différentes instances confirment une très lente évolution des structures. Les postes aux conseils d'administration, bureaux et autres instances dirigeantes sont peu occupés par des femmes. Entre 2005 et 2013, le pourcentage de femmes assurant des fonctions d'administratrices est passé péniblement de 22 % à 24 %, 28 % pour les mutuelles de santé, alors que 90 % des présidences sont détenues par des hommes et que les postes de trésoriers sont également assurés à 84 % par des hommes.

Les équipes de direction des groupements mutualistes sont fortement sexuées : les hommes occupent les postes directeurs administratifs et financiers, directeurs techniques, directeurs du développement, directeurs des services d'information alors que les femmes sont aux RH, assistance de direction, services aux adhérents. Questionnées sur la formalisation de règles favorisant la parité, 94 % des mutuelles de santé indiquent ne pas en avoir prises⁶⁴.

Comme pour les chambres consulaires, la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a instauré des mesures contraignantes pour favoriser l'égal accès des unes et des autres aux conseils d'administration des mutuelles. Cette contrainte légale est très attendue pour contribuer à un rééquilibrage des responsabilités.

Le secteur associatif

Comme le notait Sophie Rétif en audition⁶⁵, les associations ont constitué pour les femmes des espaces décisifs d'accès à l'espace public et aux activités politiques puisque, longtemps, elles n'étaient pas reconnues comme citoyennes et n'avaient pas le droit de vote.

63 Audition de Mme Dominique Joseph, trésorière adjointe de la fédération de la Mutualité devant la DDFE, avril 2015.

64 Les chiffres de cet alinéa sont issus de l'enquête réalisée par la Mutualité française sur les mutuelles de santé. 2013.

65 Audition de Sophie Rétif devant la DDFE, janvier 2015.

C'est pourquoi, historiquement, les femmes investissaient davantage les associations que les syndicats ou les partis politiques.

Jusqu'à une période récente, le monde associatif, multiforme et hétérogène, était assez mal connu et les données quantitatives, notamment sexuées, peu nombreuses. C'est à l'occasion des premières Assises de la vie associative, en 1999, qu'une interrogation explicite sur la place des femmes dans les associations a été exprimée.

Plusieurs enquêtes ont fourni depuis des informations plus précises qui permettent de dessiner une évolution.

Un engagement associatif paritaire, mais des choix de domaines différenciés

Les données régulièrement recensées par l'Insee, depuis 2002 et dont le dernier état remonte à 2012⁶⁶, montrent que près de 16 millions de personnes font partie d'au moins une association en France métropolitaine. Parmi les adhérents, on trouve désormais une proportion quasi équivalente de femmes (48 %) et d'hommes (52 %) alors qu'en 2004, 39 % de femmes adhéraient à une association contre 47 % d'hommes. 2/3 des salariés des associations sont des femmes.

Une autre évolution constatée au cours des dernières années concerne l'engagement, en termes d'implication dans le bénévolat. Si, en 2008, il concernait 58 % des adhérents pour 52 % des adhérentes, il est désormais identique pour les femmes et les hommes, comme l'a révélé une étude réalisée en 2013 par France Bénévolat⁶⁷.

Par ailleurs, comme le relève une étude du Centre d'analyse stratégique (CAS) en 2011⁶⁸ « l'engagement bénévole associatif est largement corrélé à la catégorie socio-professionnelle, au revenu, au diplôme et à l'âge de fin d'études ». Les ouvriers sont, en effet, seulement 33 % à pratiquer une activité bénévole tandis qu'une majorité de cadres s'engage.

Les domaines privilégiés par les femmes et les hommes restent, pour leur part, assez différents comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 8 : Répartition des femmes et des hommes membres d'une association, par secteur (intégrant les adhésions multiples) en 2013

Secteurs	Femmes (en %)	Hommes (en %)
Social, caritatif	32	31
Loisirs	22	27
Sport	18	29
Culture	16	14
Jeunesse, éducation populaire	16	8
Santé, recherche médicale, aide aux malades	34	28

Source : IFOP France Bénévolat et Crédit Mutuel. 2013.

66 *Regards sur la parité*. Édition 2012. Insee.

67 *La situation du bénévolat en France en 2013*. IFOP France Bénévolat. Crédit Mutuel - Paris Juin 2013. Le taux d'engagement des bénévoles en France est même, en 2013, légèrement supérieur pour les femmes (41 %) que pour les hommes (39,7 %).

68 *Développer, accompagner et valoriser le bénévolat*. Note d'analyse n° 241. CAS. Paris Septembre 2011.

Les hommes se tournent en effet davantage vers les associations sportives et de loisirs, **les femmes sont plus nombreuses à choisir des associations en lien avec la santé, la jeunesse et l'éducation populaire.**

Les secteurs social et culturel attirent autant les femmes que les hommes.

L'étude de France Bénévolat révèle encore que les motivations invoquées pour s'engager dans le bénévolat ne sont pas identiques : **les hommes veulent faire partager leurs compétences et entretenir une vie sociale au sein d'une équipe alors que les femmes cherchent à donner un surcroît de sens à leur vie.** Un tiers seulement des créations d'associations sont portées par des femmes.

Cette différenciation influe sur les tâches choisies par les femmes, ou confiées à celles-ci, et a des répercussions sur l'accès à la gouvernance car si le projet de l'association est, pour toutes et tous, le moteur principal, les femmes vont mettre davantage l'accent sur le sens de ce projet alors que les hommes vont être plus soucieux du rôle qu'ils peuvent y jouer.

Le secteur associatif est composé d'associations qui ne se considèrent pas toutes comme « militantes », au sens entendu dans cette étude. Actives dans la vie de la cité, elles ne portent en effet pas de revendications pour transformer la société. C'est par exemple le cas des associations sportives locales qui encouragent et coordonnent la pratique d'une ou plusieurs disciplines. Cependant, les fédérations nationales qui regroupent ces associations disposent, elles, d'importantes responsabilités, tant budgétaires que politiques, et présentent des enjeux de pouvoir. Elles entrent ainsi dans le cadre de notre étude.

Le cas du sport est d'ailleurs emblématique. Processus de socialisation conçu par les hommes, pour les hommes, ce n'est en France que dans les années 70 que ce secteur a été approché par les femmes⁶⁹.

Comme l'observe l'universitaire Didier Chavier⁷⁰, la répartition des femmes et des hommes au sein des pratiques sportives renvoie aux définitions de la féminité et de la masculinité construites par la société et notamment par l'école, qui joue un rôle de validation des stéréotypes. La progression de la pratique sportive par les femmes se concentre principalement au sein d'activités s'inscrivant dans la représentation d'une forme de féminité valorisée par notre société : la part des licenciées est ainsi de 85,9 % en danse, 85,5 % en sport de glace, 80,2 % en gymnastique et 82,8 % en équitation.

La place des femmes dans les structures dirigeantes reste donc logiquement très limitée : les femmes ne constituent⁷¹ toujours que 16 % des juges et arbitres de haut niveau, 36 % des sportifs de haut niveau, 17 % des conseillers techniques et sportifs, 11 % des entraîneurs nationaux, 17 % des professeurs de gymnastique et 36 % du nombre de diplômés professionnels relevant du sport en 2012.

Une simple consultation sur le site du ministère chargé des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative permet de constater qu'aujourd'hui, sur 131 fédérations françaises nationales sportives répertoriées, seules 14 ont une femme à leur tête. La présidence de la fédération d'équitation, dont les licenciés sont à près de 83 %

69 Ce n'est qu'en 1974, que le premier championnat féminin de football est organisé en France, soit 4 ans après la reconnaissance du football féminin par la Fédération Française de Football.

70 Didier Chavier, enseignant à l'université d'Orléans : *Il n'y a pas de sport masculin ou féminin mais bien des femmes et des hommes qui font du sport*, publié le 16 juin 2014 dans *Comportement des femmes, différences hommes et femmes, Réflexions*.

71 Chiffres clés de la féminisation du sport en France publié par le pôle national ressources *Sport Éducation Mixités Citoyenneté*. 2013.

des femmes⁷², est détenue par un homme. On trouve des femmes à la tête des fédérations françaises : de danse, de gymnastique volontaire, de randonnées pédestres, de « sport en milieu rural » ou de clubs universitaires mais aussi d'aérostation, de parachutisme, d'escrime, de cyclotourisme et de spéléologie⁷³.

En revanche elles sont les plus nombreuses ici aussi à occuper les postes de vice-présidence ou d'adjointe.

Le ministère chargé des sports s'est fortement impliqué ces dernières années dans la politique gouvernementale initiée en 2012 en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Les objectifs sont les suivants : féminisation des instances dirigeantes des fédérations sportives agréées et de leurs associations affiliées, promotion de la réussite des féminines dans le sport de haut niveau, lutte contre les discriminations et formes de violences faites aux femmes dans le cadre du champ sportif et enfin, promotion de la diffusion des épreuves sportives féminines dans les programmes télévisés.

Depuis 2006 les fédérations s'engagent progressivement, sous l'impulsion du ministère chargé des sports, à féminiser leurs disciplines. Dans le cadre des conventions qui les lient à l'État, elles doivent désormais toutes se doter d'un plan de féminisation de la pratique sportive, de l'encadrement, de la formation et de l'arbitrage. Une prise de conscience semble se dessiner au sein des fédérations. En effet, de 4 en 2006 puis 18 en 2012, elles sont aujourd'hui 81 à avoir signé un plan de féminisation.

Une structuration genrée des activités militantes

Lors de son audition, Sophie Rétif a identifié des polarités qui structurent la répartition des tâches : d'une part, le travail intellectuel versus le travail émotionnel et d'autre part, les actions tournées vers l'extérieur et celles tournées vers l'intérieur.

Le travail émotionnel, centré sur l'expression et le partage de valeurs, est important quand on se mobilise en faveur d'une cause. Il est pris en charge majoritairement par les femmes. Le travail intellectuel plus théorique (définition des orientations, stratégie, coordination) reste investi de manière privilégiée par les hommes. Une seconde polarisation se surajoute à la première car comme le remarque Sophie Rétif : « *Les hommes sont plus multi-positionnés, ont des réseaux plus denses, des formes d'activités plus diverses. Ce sont eux qui entretiennent de manière privilégiée les relations avec l'extérieur, avec les élus, par exemple, ou avec d'autres organisations. Cela renforce leur insertion dans des réseaux. Les femmes sont plutôt en charge de tâches en lien avec la vie interne des organisations. Ces tâches sont loin d'être secondaires mais elles ne permettent pas d'entretenir des réseaux, d'intégrer d'autres espaces. De ce point de vue, il y a une division genrée qui se renforce* ».

Dans la thèse⁷⁴ qu'elle a consacrée au sujet, Sophie Rétif a également mis en évidence que les carrières militantes des hommes se caractérisent par un polyengagement plus important.

72 Recensement réalisé par la Mission des Études, de l'Observation et des Statistiques, auprès des fédérations sportives agréées par le Ministère des Sports. INSEE : *Licences sportives et autres titres de participation par fédération agréée en 2014*.

73 Sont également présidées par des femmes, les fédérations françaises de double dutch, de sport et gymnique du travail, de l'union sportive Léo Lagrange et de la police nationale.

74 *Logiques de genre dans l'engagement associatif. Carrières et pratiques militantes dans les associations revendicatives*. Sophie Rétif. Dalloz - Février 2013.

Des distinctions se manifestent dès l'entrée en militantisme : très majoritairement, le premier engagement des femmes est associatif alors que les hommes s'investissent souvent d'abord dans un parti politique ou un syndicat. Le tropisme associatif perdure très fréquemment dans le parcours militant des femmes.

Dans son ouvrage, Sophie Rétif aborde également la division sexuée du travail associatif et montre notamment combien le bagage militant plus important des hommes et le sentiment d'incompétence, intériorisé par de nombreuses femmes, contribuent à reproduire la classique distinction entre rôles masculins valorisés et tâches féminines invisibilisées.

Les premiers sont plus souvent orientés vers l'extérieur, les secondes plus internes à l'organisation. Pour autant, elles ne sont pas moins importantes car elles constituent le cœur de l'action associative. On y retrouve notamment les formations et donc la possibilité de sensibiliser l'ensemble des militants à des thématiques en lien avec l'égalité entre femmes et hommes.

Dans ce contexte, l'expérience associative des femmes a toutefois des effets de spécialisation.

Pour Sophie Rétif⁷⁵, les femmes acquièrent, grâce à leur engagement associatif, des savoirs et des savoir-faire spécialisés qui sont moins aisément transférables que ceux acquis par les hommes.

Quant à l'accès aux responsabilités, contrairement aux hommes, les femmes se posent systématiquement la question de leur légitimité et de leur compétence. Cette interrogation existe déjà dans les associations étudiantes puisqu'une étude réalisée en 2010 par le cabinet Asdo-Études pour Animafac, sur *Les responsables associatifs étudiants et la formation* faisait ressortir que la question des compétences était un motif d'hésitation plus fort chez les femmes avant leur prise de responsabilité (57 % contre 29 %), quand chez les hommes dominait plutôt la crainte du manque de temps (60 % contre 45 %).

Cette autocensure des femmes constitue un frein incontestable à leur accès aux instances de direction, notamment aux postes les plus en vue. L'environnement social et culturel contribue à l'entretenir. Lisa Ribeaud, représentante de l'UNEF, l'a souligné lors de son audition⁷⁶ : « *la société patriarcale est là et ses schémas se reproduisent au sein de nos organisations, pas forcément de manière consciente. Il s'agit, en grande partie, d'éléments intériorisés qui font qu'on fera moins confiance à une femme qu'à un homme, notamment pour la prise de responsabilités* ».

Les réponses apportées par le groupe des Associations du CESE au questionnaire de la rapporteure donnent un éclairage général sur la situation.

Au niveau des têtes de réseau, certaines organisations sont très actives pour l'égalité femmes/hommes, mais beaucoup de progrès restent à faire pour féminiser les niveaux de direction. La représentation féminine est globalement faible dans les coordinations et les actions en faveur de l'égalité sont quasi inexistantes.

Les femmes sont peu présentes dans les fédérations et lorsqu'elles s'engagent, elles sont « naturellement » orientées vers les tâches de secrétariat ou d'accueil, très rarement de présidence ou de vice-présidence.

75 Audition de Sophie Rétif, docteure en sciences politiques. Auteure de *Logiques de genre dans l'engagement associatif*. Janvier 2015.

76 Audition de Lise Ribeaud, déléguée générale de l'UNEF et d'Alexandre Leroy, président de la FAGE, devant la DDFE, mars 2015.

Des situations plus favorables sont constatées dans les associations locales : on observe des taux de présence féminine aux conseils d'administration et aux bureaux de plus de 40 % alors qu'ils ne dépassent pas 25/30 % pour les fédérations et les têtes de réseau.

Un activisme plus fort en faveur de l'égalité (actions menées et sujets traités) est également à souligner dans les structures locales.

Dans les associations fédérées par l'Union nationale des associations familiales (UNAF), la parité reste un objectif à atteindre, excepté au niveau régional où l'on compte 10 présidentes et 11 présidents d'Unions régionales des associations familiales (URAF). En revanche, on dénombre 33 présidentes d'Unions départementales des associations familiales (UDAF) pour 67 présidents (situation en régression par rapport à 2007, où le rapport était de 40/60).

Quant au conseil d'administration de l'UNAF, il affiche 14 femmes sur 40 membres. Toutefois, pour la première fois depuis sa création en 1945, une femme a été portée à la tête de l'organisation en juin 2015.

Des inégalités persistantes pour l'accès à la gouvernance

Plusieurs enquêtes conduites en 2003, 2005 et 2011 par le Centre d'économie de la Sorbonne ont confirmé le profil majoritairement masculin des présidents d'association, quel que soit le champ couvert⁷⁷.

□ Une gouvernance majoritairement masculine dans l'ensemble des secteurs

Les données recensées montrent que les présidents sont plus souvent des hommes, plus âgés et plus diplômés que l'ensemble de la population française âgée de plus de 18 ans. Ils appartiennent également plus souvent aux catégories moyennes supérieures ou indépendantes et la proportion de retraités, parmi eux, est relativement importante (46 %). Les ouvriers demeurent minoritaires à la tête des associations (3,4 %). C'est dans les secteurs du sport, de la chasse et de la pêche ainsi que dans la défense des droits et des causes qu'ils sont relativement plus nombreux.

En revanche, les employés sont mieux représentés avec plus d'un président sur cinq (21 %) notamment dans le domaine du sport et des loisirs.

Entre l'enquête de 2005 et celle de 2009, on observe une légère augmentation de la proportion de femmes dans la fonction de président d'association : 33 % contre 31 %. Le tableau ci-après montre que les secteurs où la présidence est la plus féminisée sont la culture (44 %), l'éducation, formation, insertion (40 %), l'action caritative et humanitaire (40 %), la santé (39 %) et l'action sociale (38 %).

Les présidents masculins restent très majoritaires dans les secteurs des sports, de la défense des droits et des causes et de la défense des intérêts économiques.

⁷⁷ Les présidents d'associations en France : quels profils et quelles trajectoires ? Jeunesse, sports et vie associative. Bulletin de statistiques et d'études n°11-03 décembre 2011.

Tableau 9 : Répartition des présidentes et des présidents d'associations selon les secteurs (en %)

Secteurs	Présidents	Présidentes
Culture	56	44
Éducation, formation, insertion	60	40
Action caritative et humanitaire	60	40
Action sociale	61	39
Loisirs	64	36
Sports	72	28
Ensemble	67	33

Source : Stat-Info Jeunesse, Sport et Vie Associative - Décembre 2011 (CNRS/MEOS).

On a vu plus haut que la sensibilisation au projet porté prime pour l'engagement des femmes alors que les hommes sont davantage sensibles aux sollicitations venant du monde associatif.

À cette différenciation s'ajoute le fait que, selon l'enquête précitée de France Bénévolat en 2013, « *apporter du sens à ma vie* » constitue la motivation de l'engagement de la majorité des femmes (59 %) et que, si ce motif est également important pour les hommes, ces derniers souhaitent aussi majoritairement (54 %) « *apporter mes compétences à une cause* ».

Ces deux facteurs conjugués concourent certainement à l'expression d'une volonté plus affirmée des hommes concernant la prise de responsabilités associatives.

□ Des disparités similaires dans les organisations étudiantes

Alors que les universités compteront bientôt 60 % d'étudiantes⁷⁸, pour Animafac qui a réalisé, en 2005 puis en 2013, deux études sur *Les femmes et le pouvoir dans les associations étudiantes*, aborder l'égalité d'accès aux postes à responsabilité conduit d'emblée à soulever un paradoxe. En effet, alors que les étudiants reconnaissent tous volontiers le principe d'égalité entre les sexes comme une réalité acquise, des disparités semblables à celles constatées par ailleurs se reproduisent pourtant dans leurs structures.

Ainsi, sur un échantillon de 1167 associations étudiantes, prenant en compte la composition du bureau pour l'année universitaire 2011-2012, on dénombrait un total de 3 093 dirigeants, dont 1 788 hommes et 1 305 femmes, soit respectivement 58 % et 42 %. Alors que les bureaux étaient presque paritaires (48 % de femmes et 52 % d'hommes), la présidence était assurée dans 61 % des cas par des hommes. Ceux-ci étaient également majoritairement vice-présidents (57 %) et trésoriers (55 %).

Ces chiffres apparaissent similaires à ceux présentés dans les précédentes études d'Animafac sur le sujet et on observe les mêmes tendances dans les autres organisations étudiantes, comme l'ont confirmé lors de leur audition Lisa Ribeaud, déléguée générale de l'Union nationale des étudiants de France (UNEF) et Alexandre Leroy, président de la Fédération des associations générales étudiantes (FAGE). Il est à noter cependant que ces deux organisations, si elles sont légalement des associations de loi 1901, ont la particularité d'être également représentatives des étudiants, au sens où elles présentent des candidats

⁷⁸ Audition d'Alexandre Leroy, mars 2015.

aux élections étudiantes, ce qui les différencie en partie du réseau Animafac quant aux responsabilités exercées par leurs dirigeants.

En mars 2014, le taux de féminisation du bureau national de l'UNEF était de 45 % mais 60 % des présidents de sections locales étaient des hommes et 50 % des secrétaires généraux, chargés des tâches plus administratives, étaient des femmes.

L'UNEF a mis en place en 2013 un Observatoire de l'égalité pour mesurer les évolutions dans les prises de responsabilité par les femmes au sein des sections locales et du bureau national ; les femmes sont aujourd'hui de fait plus nombreuses dans les commissions de réflexion et une femme a été nommée trésorière, poste traditionnellement réservé à un homme.

La FAGE, pourtant paritaire au niveau des adhérents, affiche également une surreprésentation masculine dans les postes de dirigeants : 62 % des présidents de fédérations sont des hommes. Toutefois, depuis quelques années, les postes de 1^{ère} vice-présidence, secrétaire général et Trésorier sont de plus en plus assurés par des femmes.

De fait, toutes ces données sont très conformes au paysage associatif en général.

On peut noter d'emblée, chez les étudiants, les mêmes différences de motivations pour l'engagement selon le genre que celles signalées plus haut pour l'ensemble de la population. Le sens global du projet associatif est primordial pour les femmes tandis que les hommes mettront davantage en avant ce qu'ils estiment pouvoir apporter.

Cette distinction initiale n'est pas sans lien avec l'exercice ultérieur de responsabilités, puisque l'engagement étudiant, qu'il soit syndical, associatif ou les deux à la fois, est un facteur explicatif important des parcours d'engagement ultérieurs.

L'étude d'Animafac montre, par ailleurs, que les thématiques les plus investies par les femmes sont les droits de l'homme (53 %), l'environnement et le développement durable (53 %), la lutte contre les discriminations (54 %) et, de façon très marquée, la prévention des risques (65 %). Ce sont aussi dans ces champs que l'on retrouve le plus grand nombre de présidentes.

Les domaines privilégiés par les hommes et où ils sont majoritaires dans la gouvernance sont les sciences et techniques (72 %), les sports et jeux (68 %), la représentation des étudiants (66 %) et, de façon très marquée, les médias où 80 % des postes à responsabilité sont occupés par des hommes.

La représentation étudiante, au sein des Conseils universitaires ou du réseau des CROUS, tend désormais à la parité puisque les listes au sein des Conseils universitaires doivent désormais être paritaires. Néanmoins, avant que cette règle ne soit imposée, les élus étudiants étaient majoritairement des hommes. On constatait également un plus fort engagement des femmes dans les mandats liés à la vie étudiante qu'à l'administration des établissements.

Bien que toutes les associations étudiantes réfutent la notion de sexisme, la prise de conscience des inégalités dans l'accès aux responsabilités les a amenées à s'interroger sur les mécanismes susceptibles d'y conduire.

Le premier d'entre eux réside dans **le poids culturel générateur d'automatismes sexistes** car, comme l'ont souligné leurs représentants, les organisations étudiantes ne sont pas imperméables à ce qui se passe dans la société et les schémas discriminants se reproduisent souvent de manière inconsciente. Comme le regrettait le président de la FAGE,

« nous sommes un vecteur d'éducation populaire, mais aussi une courroie de transmission de certains préjugés ».

Un second a été identifié dans l'étude d'Animafac qui a repéré que **l'un des moteurs essentiels de la prise de responsabilité et de l'accès à des postes dirigeants est la parole** : le pouvoir se prendrait ainsi par les mots, ce qui défavoriserait les femmes.

Pour combattre ces deux obstacles, des outils ont été mis en place. Par exemple à l'UNEF, on observe la tenue de réunions non-mixtes et des mesures du temps de parole des femmes et des hommes. Celles-ci débouchent sur des actions pour une répartition équilibrée dans les différents cadres de discussion.

L'objectif des réunions non-mixtes est que toutes les femmes du bureau national de l'UNEF puissent discuter régulièrement des difficultés qu'elles éprouvent à trouver leur place au sein de l'organisation. L'un des premiers dispositifs retenus est l'établissement d'une liste alternée paritaire lors des discussions, assortie d'une limitation des temps d'intervention.

Quelques membres du bureau sont, par ailleurs, spécifiquement identifiés comme recours contre toutes les formes de discrimination.

Consciente des réticences spontanées de nombreuses étudiantes à postuler pour des fonctions de responsabilités, la FAGE de son côté a aménagé les modalités de désignation des candidats aux élections nationales étudiantes (CNESER et CNOUS). Les associations étudiantes semblent donc désormais attentives aux enjeux de l'égalité entre femmes et hommes.

Au premier rang des obstacles identifiés, figurent les formes d'autocensure que les mesures évoquées ci-dessus s'efforcent de combattre avec l'objectif aussi de créer un cercle vertueux.

Comme le souligne le Vademecum pour l'égalité réalisé par Animafac : « *la faible présence des femmes aux postes de responsabilité limite les possibilités pour celles-ci, en général, d'avoir des modèles auxquels se référer et par conséquent leur sentiment de légitimité. Il importe donc à un moment de briser la tendance et de mettre en place des dispositifs incitant à la prise de responsabilité par les femmes* ».

De plus, avoir une logique plus égalitaire dans les associations étudiantes aura nécessairement des conséquences, à long terme, sur l'engagement dans d'autres formes d'organisations.

Femmes et engagement : des obstacles structurels et culturels

Le poids des pratiques culturelles et managériales

Un modèle de référence masculin

- *Une influence peu visible mais pourtant déterminante du genre dans les organisations et dans les choix d'engagement*

Les mouvements et organisations sont toujours appréhendés comme s'ils étaient neutres, indifférents aux rapports sociaux de sexe, lesquels contribuent pourtant à les structurer. Or, comme le rappellent les auteurs d'une étude sur *le militantisme à l'épreuve d'une perspective de genre*⁷⁹, cette dimension constitue un aspect décisif des pratiques militantes et de leurs déclinaisons, des modèles de fonctionnement et d'organisation, et influe également sur le contenu des programmes et des actions. Ces pratiques des organisations militantes produisent à leur tour des modèles qui participent à cette construction.

L'histoire du militantisme pèse lourdement dans la difficulté pour les femmes à s'inscrire dans des structures d'abord forgées par des hommes pour des hommes. Par exemple, la figure traditionnelle du syndicaliste est celle du militant viril parlant haut et fort, se confrontant parfois quasi-physiquement avec ses opposants. De la même manière, celle du représentant patronal est identique au modèle du patron traditionnel, masculin, à l'aise dans l'entre soi de sa branche professionnelle. Ces images ont, de fait, favorisé une conception masculine du syndicalisme qui ne diffère d'ailleurs pas de celle prévalant alors (et souvent encore) dans la construction des systèmes de sécurité sociale et de retraite, basée sur l'homme travaillant à plein temps, soutien de famille.

Cette vision masculine du syndicalisme n'est évidemment pas sans lien avec l'histoire de l'entrée des femmes sur le marché du travail où elles ont longtemps été considérées comme des concurrentes des hommes, et de la division sexuée des tâches dont la constante peut être résumée ainsi : les hommes gagnent le pain, les femmes restent au foyer.

Les leaders syndicaux et politiques sont les premières incarnations du militantisme, alors que cela est plus nuancé pour le secteur associatif. En effet, jusqu'aux années 70, les associations sont souvent liées à des syndicats ou des partis politiques. D'autres organisations du tissu associatif, tout en offrant également des possibilités d'engagement, sont davantage perçues comme plus gestionnaires et donc moins politisées. Comme l'a expliqué Sophie Rétif lors de son audition devant la délégation, les femmes préfèrent alors souvent s'engager dans ces structures de gestion et d'organisation de la vie sociale.

Cette forme d'engagement féminin a pu être d'ailleurs considérée comme une forme d'assignation⁸⁰, à des lieux moins directement liés à la lutte et au pouvoir, alors que les

79 Dossier d'Olivier Fillieule, Lilian Mathieu et Patricia Roux publié dans la revue *Politix* 2007/2 (n.78).

80 Au milieu du XXème siècle, des organisations partisans créent des structures associatives telles la *Ligue d'action féminine catholique* proche du mouvement républicain populaire ou l'*Union des femmes françaises* issue du parti communiste, la forme associative étant jugée plus adaptée aux femmes, car moins politique.

partis politiques et les syndicats, plus en lien avec la conflictualité, restent plutôt réservés aux hommes⁸¹. Cependant, le secteur associatif a fortement évolué, notamment à partir des années 70 avec la multiplication de ce qu'il convenait alors d'appeler les « nouveaux » mouvements sociaux. Autour des thématiques féministes, anti-racistes ou encore de lutte pour les libertés individuelles, le secteur associatif revendicatif s'étoffe, transformant durablement les formes d'engagement en France sans toutefois parvenir à créer de nouveaux modèles de leadership. L'image du leader militant, de l'activiste, reste éminemment masculine. Quant aux associations qui ne revendiquent pas un engagement « militant », elles sont tout de même touchées par la division sexuée du travail, en raison notamment du « pouvoir » que certaines d'entre elles détiennent en termes de poids économique ou d'importance dans la vie sociale.

□ Engendrant un déficit de modèles féminins

Les modèles de référence du militantisme étant pour leur très grande majorité masculins, il existe un déficit de modèles féminins sur lesquels des femmes désirant s'engager pourraient prendre appui. Il existe bien sûr de grandes figures de la lutte des femmes comme Hubertine Auclert, Louise Michel ou Marie Guillot. Elles peuvent conduire à une prise conscience par les femmes de leur difficulté à jouer à part égale avec les hommes et être, in fine, à la source d'engagements féminins. Souvent moins connues que les hommes ayant œuvré pour la défense des droits politiques et sociaux, elles peuvent néanmoins constituer un exemple, une référence solide et un fort appui à l'engagement féminin. La présence dans l'entourage de femmes combattives très impliquées dans leur action militante est aussi un élément qui peut être déterminant dans la prise en charge de responsabilités par d'autres femmes. D'où l'importance de la visibilité des femmes aux plus hautes responsabilités, mais aussi d'outils de proximité comme le mentorat ou parrainage conjugués au féminin.

Le mentorat permet souvent, grâce à la création d'une relation de confiance, de faire les premiers pas vers l'adhésion. Pour entrer dans le militantisme et prendre des responsabilités, l'accompagnement est encore plus nécessaire et le rôle des mentor(e)s, qui servent de modèle, s'avère crucial. Ils (elles) apportent leur expérience et leur soutien et assurent aussi, par leur écoute et leur disponibilité, un lien de proximité. Ils (elles) constituent en quelque sorte des « passeurs » qui rassurent le ou la militant(e) sur ses capacités, ses compétences, et contribuent au renforcement de leur confiance et à leur valorisation. Ils (elles) peuvent également contribuer à faire prendre conscience aux nouvelles adhérentes des discriminations qui existent et dont elles sont parfois inconsciemment victimes.

Geneviève Bel a souligné l'importance du *marrainage* lorsque les femmes se lancent dans l'aventure entrepreneuriale. Voir que celles qui ont réussi peuvent les accompagner dans leur parcours de créatrice ou repreneuse d'entreprises, par exemple en les aidant à monter leur business-plan, peut constituer un facteur décisif pour oser franchir le pas. Le ou la mentor(e) apporte aussi souvent son réseau, lequel constitue un point d'appui majeur, surtout en début de parcours. En politique comme dans l'entreprise, le monde syndical et associatif, cette aide d'une personne tierce et des réseaux d'alliées, contrepoids des puissants réseaux masculins, est souvent considérée comme ayant été déterminante pour l'engagement. *A contrario*, il arrive que certaines femmes promues à de hauts niveaux de responsabilité adoptent les codes et comportements dits « masculins ». Estimant qu'elles ont

81 Ce qui n'empêche évidemment pas certaines femmes de se porter sur le syndicalisme, voire de cumuler vie associative et engagement syndical.

dû se battre, elles sont parfois opposées à toute forme de discrimination positive, quitte à se désolidariser de leur catégorie d'appartenance. En fin de compte, ce sont alors les hommes qui bénéficient de ce manque de solidarité.

Toute démarche conduite par une organisation pour féminiser ses structures doit en premier lieu conduire celle-ci à réfléchir sur sa culture et à déconstruire des modèles aujourd'hui encore largement masculins.

Les freins « imaginaires » que se posent les femmes

Si des obstacles concrets qui seront développés ci-après limitent les femmes dans leur accès aux plus hauts niveaux de responsabilité, il existe aussi des phénomènes plus insidieux, la plupart du temps intériorisés mais très puissants. Autocensure, doutes, crainte de manquer de légitimité et sentiment d'incompétence participent des réticences de nombreuses femmes à s'engager, s'ajoutant à leur questionnement sur la compatibilité de leurs nouvelles responsabilités avec leur vie familiale ou à la crainte de déposséder autrui (souvent un homme).

□ *Un sentiment de légitimité et de compétence moindre chez les femmes*

Ce sentiment s'exprime parfois directement par les intéressées, comme le montre l'enquête réalisée par Animafac⁸². Il apparaît aussi à travers l'analyse du peu de données dont on dispose⁸³ sur les femmes exerçant des responsabilités. Ainsi, dans les bureaux des associations et de certains syndicats⁸⁴, on constate qu'y sont présentes des femmes particulièrement diplômées. Or, si à ce stade le niveau de diplôme est une constante pour les deux sexes, il est beaucoup plus prononcé chez les femmes, « comme si le genre devait être compensé par une qualification élevée »⁸⁵. Une étude réalisée sur les cadres intermédiaires de la CFDT⁸⁶ montre que les militantes les moins qualifiées cultivent plus que d'autres un sentiment d'illégitimité.

Le sentiment d'incompétence s'observe à différents niveaux. Les femmes *n'osent pas y aller* et attendent qu'on les sollicite, que des dispositifs paritaires les poussent, voire que personne d'autre ne soit sur les rangs. L'entrée dans le militantisme serait donc davantage pour les hommes une façon de se projeter et d'agir en dehors du cadre professionnel alors qu'il résulterait plus, pour les femmes, de circonstances.

En outre, la proportion importante de salariées dans les associations semble confirmer que l'intérêt des femmes pour une cause se concrétise davantage par le biais professionnel, c'est à dire en devenant salariées au service d'une cause, que par l'engagement militant bénévole (auquel elles vont renoncer faute de temps). Cela n'empêche évidemment pas certaines femmes de militer en parallèle de leur activité professionnelle.

82 L'étude *les femmes et le pouvoir dans les associations étudiantes*, réalisée en 2013 par Animafac, montre que lors de la décision d'engagement, 57 % des femmes doutent de leurs compétences contre 29 % des hommes. Ces derniers évoquent davantage un manque de temps comme un obstacle à leur engagement (60 % contre 45 % des femmes).

83 Les théoriciens de la société civile et les mouvements féministes s'intéressent peu à la dimension genrée des associations, la reproduction des rapports de sexe y est donc peu visible.

84 C'est ainsi plus le cas à la CFDT qu'à la CGT cf. Rachel Silvera, audition avril 2015.

85 Sophie Rétif, audition devant la délégation, janvier 2015.

86 *La fabrication des carrières syndicales*, enquête de Cécile Gayral et Cécile Guillaume, étude CFDT-CLERSE rapport final 2011.

Les femmes ont souvent le sentiment de ne pas être prêtes, de ne pas être assez formées. Des études révèlent d'ailleurs que, très souvent, un de leurs premiers souhaits lorsqu'elles arrivent à des postes à responsabilités⁸⁷ est d'accéder à une formation.

Dans des organisations, même très féminisées, on observe également une volonté de laisser la place aux hommes, certains membres (dont des femmes) estimant que cela donne du crédit à l'organisation et l'image qu'elle renvoie. Certaines femmes n'ayant pas eu d'activité professionnelle refusent d'ailleurs de prendre des responsabilités au sein d'une association pour que celle-ci ne soit pas perçue comme un mouvement de *femmes au foyer*. En effet, cette figure semble peu légitime en politique -excepté sur certaines thématiques de défense familiale, d'éducation, voire de santé. Sophie Rétif indique que ce sentiment de moindre compétence expliquerait d'ailleurs la réticence relative des femmes à s'engager dans des partis politiques, l'engagement associatif jugé comme requérant moins de compétences et de professionnalisme leur convenant mieux.

□ *Un déficit de confiance en soi qui se traduit pour les femmes par une difficulté à prendre la parole et les conduit à faire souvent plus que les hommes*

La difficulté pour les femmes, et encore plus pour les jeunes femmes, d'être entendues, a souvent été soulignée par différent(e)s auditionné(e)s. Au moment où elles interviennent, la salle écoute moins et il arrive encore trop souvent que les plaisanteries fusent, comme pour confirmer un manque supposé de légitimité et/ou de compétence. L'indulgence est bien moindre lorsqu'une femme fait une erreur, même minime, alors que cela reste souvent banal et sans conséquence pour un homme. Craignant de se confronter ou/et de ne pas être prises au sérieux, les femmes ont alors parfois du mal à prendre la parole, d'autant plus si elles doutent elles-mêmes de leurs compétences⁸⁸.

Cette difficulté a été soulevée par l'ensemble des représentants des organisations, quelle qu'en soit la nature (syndicats, associations, etc.), alors que, pour la représentante d'Animafac, « *la prise de pouvoir se fait par les mots* »⁸⁹. Des commissions non-mixtes ont été créées dans certaines organisations. Bien qu'ils puissent être mal perçus par les hommes ou même par certaines femmes qui craignent que cela marginalise encore plus leur parole, ces lieux d'expression réservés peuvent constituer une aide précieuse pour encourager la prise de parole mais aussi l'expression de certaines problématiques (par exemple des comportements sexistes⁹⁰) qui auraient pu, dans un contexte plus large, paraître mineures, voire même contre-productives car troublant l'action collective et divisant les militants. Nous reviendrons plus après sur les différentes modalités que peuvent prendre cet outil.

87 « *J'ai fait toutes les formations syndicales possibles. Je doute tout le temps de moi, j'ai toujours peur de ne pas être à la hauteur c'est pour cela que je bosse, que je me forme tout le temps. J'essaie d'être correcte* ». Témoignage d'une vendeuse, cité dans l'enquête à la CFDT.

88 « *L'image qu'ils avaient de moi, c'était que j'étais incompétente. On ne me demandait pas mon avis, donc je ne le donnais pas. Ce n'est pas facile dans une organisation de prendre la parole quand il y a des gens qui rebondissent très vite. Déjà que j'étais là par défaut, je n'étais pas légitime pour la plupart des gens...* ». Témoignage d'une secrétaire syndicale, cité dans l'enquête à la CFDT.

89 Audition de Bérénice Jond, ex présidente d'Animafac, juin 2015.

90 « *L'objectif des réunions non-mixtes est que toutes les femmes du bureau national se réunissent pour évoquer des problèmes individuels qu'elles peuvent rencontrer au sein de notre organisation : remarques sexistes, difficulté à prendre de la place dans l'organisation. L'objectif est de trouver des réponses collectives... ces problèmes doivent se régler non pas d'une manière individuelle mais collective* » Lisa Ribeaud, déléguée générale de l'UNEF lors de son audition, mars 2015.

Pour se faire entendre aussi bien que pour acquérir une certaine légitimité, « *les femmes en vérité doivent en faire beaucoup plus que les hommes* »⁹¹.

□ *Le sentiment de culpabilité*

Du fait de l'inégale répartition des tâches ménagères et familiales, les femmes militantes expriment plus souvent que les hommes militants leur culpabilité à l'égard d'un investissement lorsqu'il déborde largement sur la vie familiale. Pour compenser leur absence en semaine, il n'est pas rare que les militantes déploient une suractivité domestique le weekend, ce qui peut les conduire au burn-out⁹². Lorsque ce sentiment de culpabilité n'est pas dépassé, certaines préfèrent renoncer à militer.

Ces freins psychologiques sont plus ou moins perçus par les femmes qui oscillent parfois entre résignation et résistance. Leurs représentations, forgées par un inconscient collectif puissant, peuvent involontairement contribuer à légitimer la dominance masculine.

Une minoration des préoccupations spécifiques aux femmes

Comme le soulignent Sophie Pochic et Cécile Guillaume⁹³ le lien entre féminisation des organisations et meilleure prise en compte des intérêts des femmes ne va pas de soi. Les pratiques militantes continuent souvent de minorer, voire d'invisibiliser les préoccupations spécifiques aux femmes. Depuis les années 1970, sous l'influence des mouvements féministes, leur champ d'action s'est toutefois davantage étendu aux revendications dites « *féminines* ».

Pourtant, on constate que nombre d'organisations militantes peinent encore à intégrer le genre à leurs différentes thématiques. Les revendications féministes sont souvent cantonnées à des organisations spécifiques, alors que les acteurs de la société civile participent, à bien des égards, à construire les normes et les priorités politiques, médiatiques et sociétales. De plus, en ce qui concerne leurs propres organisations, les mouvements militants n'ont que tardivement questionné l'articulation entre le militantisme et les sphères de la vie professionnelle et familiale, qui constitue pourtant un défi renforcé pour les femmes.

□ *Un intérêt moindre de la défense des « spécificités féminines »*

De nombreux exemples de ces préoccupations considérées comme essentiellement liées aux femmes peuvent être relevés, tels l'avortement, la contraception, la prise en charge de la petite enfance, les congés maternité, la lutte contre les violences faites aux femmes, le sexisme, le partage des tâches domestiques, etc.

La contraception fait ainsi figure de combat féministe, alors qu'elle concerne évidemment l'ensemble de la population. Si des victoires ont été gagnées en la matière, certaines revendications ne sont toujours pas entendues. Ainsi la grande majorité des pilules contraceptives de troisième génération, nécessaires pour un certain nombre de femmes du fait de leur système hormonal, ne sont pas remboursées. Quelques mutuelles

91 Cécile Guillaume 2007 in *Genre, féminisme et syndicalisme*. Travail genre et société 30/2013.

92 « *Je me suis sentie obligée à leur laisser le repassage nickel, la machine faite, une sauce spaghetti d'avance. Des choses comme ça je pense que les hommes ne se posent pas le même problème. Les copains eux font leur valise le soir, si ce n'est leur femme. C'est la caricature mais c'est ça. Ils ne se rendent pas compte en fait du boulot que cela nous demande à nous de militer* ». Témoignage d'une vendeuse, cité dans l'enquête à la CFDT.

93 *Syndicalisme et représentation des femmes au travail*, Sophie Pochic, Cécile Guillaume in Travail et genre dans le monde. La découverte 2013.

les prennent toutefois en partie en charge, dans une logique militante. Le stérilet n'est pour sa part remboursé qu'à 65 % ; la pilule du lendemain ne l'est que sur prescription médicale.

Plus récemment, la question des perturbateurs endocriniens et de leurs conséquences sur la santé reproductive a pris de l'ampleur, notamment grâce à l'action d'associations se revendiquant du féminisme. Alors que cette question touche aussi, de fait, l'ensemble de la population, son lien avec la reproduction semble la lier aux droits des femmes, comme si cette thématique était essentiellement féminine.

La moindre prise en compte de spécificités féminines amène parfois à la création de collectifs pour dénoncer des discriminations larvées pesant sur les femmes. La liste pourrait être longue, mais on peut citer l'exemple récent de la *woman tax* ou *taxe rose* - dénoncée par le collectif Georgette Sand -, consistant à renchérir des produits ou services de consommation courante utilisés par les femmes, comme les rasoirs dits « pour femmes » ou certains services de pressing. Aucune association de consommateurs n'a initié de démarche pour mettre à jour ce phénomène. Il a fallu que ce collectif s'empare du problème pour qu'il soit médiatisé et fasse l'objet d'une enquête ministérielle. Il figure aujourd'hui parmi les thématiques de travail de la secrétaire d'État aux droits des femmes et à l'égalité.

Autre exemple : la dénonciation du sexisme est encore très peu intégrée aux préoccupations des organisations « généralistes » (par opposition aux organisations dont le féminisme est l'objet). Faute de sensibilisation des acteurs et de protection juridique claire, les femmes ont longtemps été contraintes d'adopter des stratégies de contournement, de déni, voire de « blanchiment » des attitudes sexistes dont elles sont victimes ou témoins. Elles ont souvent renoncé plutôt que de s'user à se confronter. Le sexisme ordinaire⁹⁴ reste majoritairement toléré, au sein des organisations comme dans le milieu professionnel. Ainsi une enquête menée en 2013 par le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP) révèle que 80 % des femmes disent avoir été victimes de sexisme au moins une fois dans leur vie professionnelle. L'introduction toute nouvelle dans le code du travail de la notion d'agissements sexistes⁹⁵, lesquels peuvent conduire à des sanctions, rend enfin visible ce phénomène. Elle fonde surtout une base juridique solide sur laquelle il est désormais possible de s'appuyer pour le combattre.

Le monde du travail permet d'ailleurs d'observer la faible prise en compte des spécificités féminines dans les normes qui régissent nos rapports sociaux. On pourrait citer la sous-évaluation de la pénibilité des métiers à prédominance féminine, l'égalité salariale ou encore les classifications des métiers. Dans son avis sur la mixité des métiers⁹⁶, Patrick Liébus soulignait ainsi que : « *les classifications sont très largement le fruit de compromis anciens qui se sont déroulés sans les femmes. Les critères et les méthodologies d'évaluation peuvent sembler neutres mais ils peuvent induire des phénomènes de discriminations indirectes* ».

L'obligation de négociation en matière d'égalité professionnelle, qui existe depuis 2001, a été renforcée (en 2010 puis 2012). Un registre de situation comparée (RSC) a été institué en

94 Blagues sexistes répétées, incivilités ou compliments infantilisans sur le physique ou la tenue vestimentaire, le sexisme ordinaire est parfois hostile par son expression explicitement machiste, parfois masqué et subtil, voire bienveillant.

95 Nouvel article L 1142-2-1 du code du travail : « *Nul ne doit subir d'agissement sexiste défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant* ».

96 Avis du CESE *Agir pour la mixité des métiers*, Patrick Liébus, novembre 2014.

1983⁹⁷. Comme l'indiquait Michèle Forté en audition devant la délégation⁹⁸, la négociation a plutôt bien fonctionné et a permis de rendre le sujet visible. En revanche, la plupart des partenaires sociaux ont peiné à utiliser pleinement le RSC et ont été souvent peu réactifs face aux situations dénoncées par cet outil, notamment depuis la crise de 2008.

La négociation dédiée à l'égalité professionnelle est désormais incluse à la négociation sur la qualité de la vie au travail et le RSC fusionné dans une base de données unique (BDU) regroupant l'ensemble des informations que l'employeur doit fournir au comité d'entreprise. Pour Sophie Binet, membre du bureau confédéral et pilote de la commission femmes-mixité de la CGT, le risque désormais est grand de voir sacrifiée l'égalité professionnelle lors de négociations plus larges, celles-ci faisant toujours l'objet de compromis globaux⁹⁹.

Si les responsables politiques sont en partie responsables de la mise à l'agenda et de la priorité accordée, ou non, à ces sujets, la difficulté qu'ont connue les partenaires sociaux à se mobiliser sur ces thématiques peut être en partie explicitée par la place que les femmes occupent en leur sein.

Ainsi, concernant la représentation des salariées, Sophie Pochic et Cécile Guillaume font l'analyse suivante : « *Les femmes continuent (...) de faire valoir leurs droits par le biais de mobilisations parfois mixtes et dominées par des femmes mais le plus souvent exclusivement féminines à l'image des grèves de femmes dans la grande distribution, le textile, l'hôtellerie ou le secteur de l'emploi à domicile... ces mobilisations reposent souvent sur des tactiques de lutte originales, la mise en place de modes d'organisation autonomes et entretiennent des relations souvent tendues avec les structures syndicales censées les épauler* ».

À cet égard, une expérience militante relatée par Sophie Bérout dans le secteur de l'aide à domicile est particulièrement instructive : deux militantes y ont mené une campagne « par le bas » en investissant le terrain sans stratégie élaborée (qualifiée de *bricolée*¹⁰⁰), bravant la difficulté de l'exercice (les multiples dimensions de la précarité dans ce secteur constituent des obstacles structurels à l'implantation syndicale). Ces deux femmes, déjà fortement intégrées dans des réseaux de sociabilité locaux, sont allées à la rencontre d'un public isolé, féminisé à 98 %, pour la plupart jamais syndiqué. Indiquant qu'elles souhaitaient pratiquer un militantisme de terrain, elles ont déployé de manière autonome des actions pouvant être considérées¹⁰¹ comme un retour aux premières formes du syndicalisme, en créant des espaces de discussion informels, sans hiérarchie. Elles sont parvenues à mobiliser, sur des thèmes très concrets, des femmes précarisées, difficiles à syndiquer. Le dynamisme de cette mobilisation locale a servi de point d'appui à la mise en place d'une coordination au niveau

97 Le RSC imposait aux entreprises de plus de 50 salariés de dresser un bilan de la situation et de l'évolution des places des femmes dans l'entreprise.

98 Audition de Michèle Forté, directrice de l'Institut du Travail de l'Université de Strasbourg devant la DDFE, janvier 2015.

99 « La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle est désormais noyée dans une négociation fourre-tout « égalité professionnelle et qualité de vie au travail », sa périodicité pouvant devenir *triennale... à ce rythme, l'égalité c'est pas pour demain !* » propos recueillis par Guillaume Hubert pour le magazine 50/50 du 17/07/2015.

100 Terme employé par l'auteure Sophie Bérout, maître de conférences de sciences politiques. Article : « *Une campagne de syndicalisation au féminin* ». Dossier Genre, féminisme et syndicalisme de la revue Travail Genre et Société 30.2013.

101 Par l'auteure de l'article Sophie Bérout.

régional et à l'interpellation des fédérations professionnelles concernées, qui ont ensuite investi le terrain¹⁰².

Du côté des femmes cheffes d'entreprise, on peut également s'interroger, par exemple, sur le peu de réactivité des mouvements militants en faveur des agricultrices, lesquelles dirigent aujourd'hui un quart des exploitations agricoles. Longtemps considérées comme des épouses apportant un travail d'appoint, il a fallu attendre les années 1980 pour qu'elles obtiennent un début de reconnaissance avec le statut de coexploitante et la création de l'exploitation agricole à responsabilité limitée (EARL) dans laquelle les conjoints peuvent s'associer tout en individualisant leurs responsabilités. Cette identité professionnelle doit toutefois être partagée avec le mari, elle ne constitue pas un droit attribué aux femmes. Ce n'est qu'en 1999 qu'est instauré le statut de conjoint collaborateur¹⁰³ qui marque une avancée, notamment quant à la protection sociale des agricultrices. On peut également citer l'exemple de la CGPME où les clubs « Entrepreneuriat au féminin » ont permis non seulement de féminiser les instances, mais aussi de développer l'intérêt de l'organisation pour les difficultés spécifiques aux femmes dans leur activité de cheffe d'entreprise, démontrant ainsi le lien entre place des femmes en interne et prise en compte des revendications spécifiques en externe.

□ *Une articulation militantisme-vie professionnelle-vie familiale peu prise en compte*

L'articulation entre vie professionnelle, vie familiale et militantisme n'a été prise en compte que très tardivement par les organisations militantes. La revendication d'horaires maîtrisés ou réguliers pour laisser de la place à la vie familiale est restée longtemps peu audible, car souvent associée à un manque de ferveur de l'engagement. Elle est d'autant moins comprise et acceptée que les organisations manquent de financement : moins elles ont de ressources humaines salariées et plus les bénévoles sont soumis à des charges de travail importantes, nécessairement en dehors des horaires de travail traditionnels. L'articulation militantisme-vie professionnelle-vie personnelle est d'autant plus difficile quand l'agenda est déterminé par le rythme des conflits sociaux ou sociétaux.

L'obstacle principal recensé à l'engagement dans les associations est un manque de disponibilité. Le plus souvent du fait d'obligations professionnelles pour les hommes, d'obligations familiales pour les femmes mais souvent, pour ces dernières, du cumul des deux. Concilier le temps militant avec la vie professionnelle est déjà compliqué, cela devient mission impossible lorsqu'il faut en plus gérer la vie domestique. Pourtant, des femmes mais aussi des hommes souhaiteraient militer et prendre des responsabilités, mais avec des conditions plus équilibrées quant au temps requis et la charge de travail impartie. Lorsque l'un des membres du couple milite, la nécessité d'un accord du conjoint quant à la répartition des tâches domestiques et la garde des enfants est indispensable. Or il est plus naturel, encore de nos jours, pour un homme de militer le soir après son travail alors

102 À noter dans le même article le témoignage d'aides à domicile d'une petite association parvenues à faire organiser des élections professionnelles pour désigner des représentants du personnel. Le processus électoral enclenché, l'employeur parvient à susciter la candidature du seul salarié masculin, en l'occurrence... le jardinier.

103 Dès les années 1970, les conjoint(e)s de commerçant peuvent s'inscrire au registre du commerce, inscription qui leur confère certains droits. La loi du 10 juillet 1982 relative au conjoint de l'entreprise artisanale, ou commerciale, crée le statut du conjoint et permet à celui-ci de choisir entre les statuts d'associé, de collaborateur ou de salarié.

que cela est davantage considéré pour une femme comme un abandon du foyer¹⁰⁴. Au sein du couple, la visibilité publique et la valorisation de la femme militante peuvent aussi être source de tensions.

L'absence de soutien rend d'ailleurs souvent quasi impossible, l'investissement des personnes en situation monoparentale qui manquent de ressources financières, dont la grande majorité sont des femmes. L'épuisement des vocations militantes s'opère plus vite chez les femmes, du fait du « coût » trop élevé de l'engagement.

L'engagement associatif, pour sa part, est en principe davantage déconnecté du milieu professionnel et la possibilité de mixer activité professionnelle et vie associative est beaucoup plus limitée. Il demande donc un investissement plus important qui déborde largement sur la vie personnelle. C'est pourquoi les femmes intéressées par une thématique se font plus volontiers salarié dans les associations qui la défendent pour croiser ces temps, ou restent simples bénévoles pour effectuer certaines tâches lorsqu'elles le peuvent. On constate aussi que le secteur associatif choisi par les femmes, lorsqu'elles trouvent tout de même le temps de s'engager, est plus proche de leur domaine professionnel que les hommes.

Si le temps consacré par les femmes aux enfants est souvent abordé, la prise en charge d'une parentèle vieillissante, voire dépendante, l'est beaucoup moins. Pourtant, on sait que les aidants familiaux sont très majoritairement des aidantes. D'où l'importance pour les femmes des politiques prises en faveur des personnes âgées dépendantes. Plus la collectivité prendra le relais, plus les femmes pourront regagner du temps pour d'autres activités, dont l'activité militante.

La structuration de l'organisation et des parcours militants

Le surinvestissement

□ Une figure sacrificielle toujours de mise

Le parcours militant demeure largement associé à une figure sacrificielle, la disponibilité et la mobilité étant toujours identifiées comme des valeurs clés de l'engagement. Or, ce modèle implicite de la carrière militante, impliquant un engagement chronophage dans une activité extérieure, et bien souvent une délégation des tâches domestiques sur le/la conjoint(e), se révèle essentiellement masculin.

Lors de son audition Christine Lecerf¹⁰⁵ a clairement exprimé la façon dont les attentes de mobilité et de disponibilité lui avaient été signifiées lors de sa prise de fonction : « Il y a 6 départements dans la région Centre, c'est un territoire assez vaste et on m'a tout de suite affrontée sur cet état de fait en me disant : « comment vas-tu faire, vas-tu être mobile ? » Il y avait

¹⁰⁴ « Je ne me suis jamais demandée comment j'allais faire garder mon fils... je ne me suis jamais mis cette barrière. Je ne suis pas mère célibataire, et j'estime que le père de mon enfant a autant le droit et le devoir de le garder que moi... il y a eu des regards critiques et il y en a toujours, parmi mes proches, amis ou famille... on en est là, c'est la société, pas l'organisation syndicale. L'organisation syndicale est dans la société, elle est traversée par cette société patriarcale, dominante, où la femme doit avoir sa place et ne doit pas en bouger ». Témoignage de Corinne Versigny, secrétaire générale de l'UD CGT de Gironde, table ronde, février 2015.

¹⁰⁵ Présidente de l'UR CTFC du Centre, audition table ronde, février 2015.

une sorte d'évidence selon laquelle quand on est un homme on peut assumer cette mobilité, alors que le fait d'être une femme, qui plus est avec un enfant, paraissait être un handicap. De fait je n'ai pas fait tout cela parce que j'ai essayé de travailler autrement et plus utilement. Faire du syndicalisme autrement, mais sans exclure la convivialité ».

Le surinvestissement, réel ou supposé, lié à la prise de responsabilité dans une association ou un syndicat, s'avère être un frein majeur à l'engagement, pour les hommes, mais encore plus pour les femmes. À cet égard, la sociologue Margaret Maruani souligne que les femmes se différencient des hommes par leur investissement plus mesuré dans les activités militantes, en raison à la fois des contraintes extérieures qui pèsent sur elles mais aussi d'échelle de valeur qui les guideraient à préserver la sphère des activités familiales¹⁰⁶.

Au-delà de constructions sociales ancestrales qui ont associé la femme au foyer et à la sphère domestique, les femmes sont également davantage touchées par la monoparentalité, qui peut financièrement les fragiliser, ou la précarité, ce qui ne favorise évidemment pas leur investissement dans un engagement militant. Ce constat a été notamment étayé par Myriam Barnel¹⁰⁷ lors de son audition devant la délégation : « *Il y a quand même des contraintes sociales que portent particulièrement les femmes, d'autant plus qu'il y a une recrudescence de la monoparentalité et les femmes sont les premières touchées par le travail à temps partiel, par le télétravail. Tous les inconvénients du monde du travail sont particulièrement subis par les femmes. Tout ce contexte économique ne leur permet donc pas de s'investir. Même au niveau des organisations il y a des réunions tard le soir, des déplacements ici et ailleurs. Pourquoi l'organisation ne peut-elle pas revoir son fonctionnement et s'adapter quelquefois aux contraintes domestiques que supportent, en majorité, les femmes et dont la vie est bien plus contraignante en matière de responsabilité ?* ».

Ainsi, face à la lourdeur de la tâche militante, de nombreux facteurs vont jouer dans la décision d'engagement, comme l'âge des enfants, leur niveau d'autonomie, le soutien du conjoint ou encore la catégorie socio-professionnelle. En effet, ce dernier facteur n'est pas neutre. Michèle Forté soulignait à cet égard lors de son audition qu'il est beaucoup plus difficile pour une femme ouvrière ou employée que pour une femme cadre de quitter le domicile familial pour aller à une formation syndicale ou exercer un mandat syndical. Ce rapport différencié au travail militant en fonction de la classe sociale a notamment été explicité dans les travaux d'Olivier Fillieule et Patricia Roux qui établissent que « *La dimension de classe pèse lourdement dans la difficulté qu'ont les femmes des milieux populaires à se départir d'une valorisation du statut de « bonne ménagère » et de « bonne mère » au profit d'activités militantes dont une des conséquences serait aussi de menacer le statut viril des hommes*¹⁰⁸. » Comme le montrent les auteurs, le rapport au travail militant reste évidemment très lié aux autres rapports de domination, notamment la classe et l'âge.

□ *L'enjeu du surinvestissement ne se pose pas de la même façon selon les organisations*

Le surinvestissement ne constitue pas le même frein dans le cadre des organisations patronales. Lors de son audition, Marion Rabier a souligné que l'argument de la moindre disponibilité des femmes était souvent avancé pour justifier leur sous-représentation dans les organisations patronales, mais que celui-ci n'était que partiellement justifié. Si

¹⁰⁶ Margaret Maruani, directrice de recherche au CNRS, in *Le sexe du militantisme*, sous la direction d'Olivier Fillieule et de Patricia Roux, Les Presses de Science Po, 2009.

¹⁰⁷ Secrétaire générale de l'UD CGT-FO du Var, audition table ronde, février 2015.

¹⁰⁸ *Le sexe du militantisme*, sous la direction d'Olivier Fillieule et de Patricia Roux, Les Presses de Science Po, 2009.

la moindre disponibilité des jeunes femmes est manifeste, comme en atteste par ailleurs l'âge relativement élevé des femmes dirigeantes engagées, l'enjeu de la conciliation de leurs vies personnelles et professionnelles a en réalité souvent déjà été réglé pour pouvoir assumer leurs responsabilités au sein de leur entreprise. Les femmes ayant accédé à des responsabilités d'employeur ont déjà dû, dans le cadre de leurs fonctions, régler les difficultés d'agenda et emploient souvent des personnes pour les décharger des charges domestiques. Leurs horaires sont par ailleurs en général plus facilement adaptables et elles peuvent bénéficier d'une autonomie dans la gestion de leur temps, ce qui peut manquer aux femmes qui s'engagent dans les syndicats de salariés.

Si cet engagement est certes chronophage, il représente cependant un travail de réseau et de formation qui est directement profitable et valorisable pour l'activité de l'entreprise. Il s'agit d'une différence notable vis-à-vis de l'engagement syndical salarié qui doit être soulignée.

Une nuance doit toutefois être apportée à cette comparaison. Dans le cadre de très petites entreprises, notamment artisanales, l'engagement dans un mandat de représentation implique souvent un report de la charge professionnelle sur le conjoint, en l'occurrence traditionnellement la conjointe. Or, on observe que ce report de charge s'effectue moins volontiers lorsque c'est la femme qui assume une responsabilité militante.

Ainsi que l'on a pu le constater, le poids des charges familiales pèse lourd dans la balance de l'engagement militant. On pourrait légitimement penser que les enjeux de disponibilité et de mobilité sont des facteurs moins déterminants pour les étudiants qui, dans leur grande majorité, sont encore sans charge familiale. Pourtant, l'enquête menée par Animafac sur les femmes et le pouvoir dans les associations étudiantes montre qu'une vision sacrificielle de l'engagement se dessine déjà à ce niveau¹⁰⁹, avec la nécessité fréquente de devoir choisir entre militantisme et études. L'audition des deux organisations nationales étudiantes (FAGE et UNEF) a en effet mis en évidence que l'investissement nécessaire pour assumer de hautes responsabilités de représentation étudiante impliquait souvent la suspension des études. Or, c'est un arbitrage que les femmes semblent moins enclines à faire.

❑ *Engagements multiples et accumulation des fonctions exercées*

Enfin, le surinvestissement s'exprime également dans la multiplication des responsabilités endossées par les personnes qui s'engagent. Comme nous l'avons vu, les hommes qui s'engagent ont tendance à privilégier le polyengagement et la multiplication des fonctions exercées¹¹⁰, ce qui par ailleurs les aide à se constituer plus rapidement un réseau et des compétences. On observe qu'il est plus courant pour une femme d'être engagée dans une seule organisation, le plus souvent associative, que pour un homme. Ces derniers ont en effet plus souvent plusieurs engagements en même temps et lorsqu'ils sont engagés dans une association, ils sont aussi plus souvent en parallèle actifs dans une organisation d'une autre nature (par exemple syndicale ou politique)¹¹¹. Ainsi, au-delà de l'engagement, c'est la multiplication des fonctions occupées dans l'espace militant qui va permettre de développer un réseau et d'accéder aux responsabilités.

109 *Les femmes et le pouvoir dans les associations étudiantes*, 2^{ème} édition, Animafac, Avril 2013.

110 Sophie Rétif, audition devant la délégation, janvier 2015.

111 Lilian Mathieu, Sophie Rétif, « *Logiques de genre dans l'engagement associatif* », Les comptes rendus, 2013, mis en ligne le 19 novembre 2013, consulté le 29 juin 2015. URL : <http://lectures.revues.org/12729>.

Modalités d'accès et déroulé des parcours militants

□ Les modalités de désignation

Dans le cadre d'une réflexion sur les obstacles à l'engagement des femmes et à leur prise de responsabilité, il est nécessaire de prendre en compte le fonctionnement structurel des organisations et notamment, dans un premier temps, les modalités d'accès aux responsabilités militantes qui constituent un élément de compréhension très important.

Les modalités de désignation pour accéder aux fonctions à responsabilités peuvent s'avérer dissuasives pour les femmes dont les mécanismes d'autocensure ont déjà été explicités. La FAGE par exemple, notant que les modalités de désignation interne pour les étudiants qui la représentent au CNOUS et au CNESER se résumaient à des questions orales devant un amphithéâtre, a pris la décision d'aménager les modalités de désignation en diversifiant davantage les « épreuves » de sélection.

En réalité, la sollicitation, bien plus que l'élection en tant que telle, demeure au cœur des modalités de désignation et de promotion au sein d'une organisation. Cette modalité de fonctionnement est à double tranchant pour les femmes. Ainsi que le souligne Cécile Guillaume, la prise de responsabilité fait l'objet d'un travail de détection et de sélection qui ne s'appuie sur aucune règle formelle et qui peut pénaliser les femmes qui, par déficit de capital partisan et de socialisation militante, peuvent parfois négliger d'entretenir des réseaux de connaissances et de soutien élargis. Cependant, la sollicitation, et en particulier la première, est également une des causes importantes de l'engagement des femmes. La première prise de responsabilité résultant d'une sollicitation peut ensuite entraîner de futures prises de responsabilités plus spontanées, une fois les sentiments de légitimité et de compétence acquis (*empowerment*).

Les témoignages récoltés dans le cadre de cette étude ont en effet souvent mis en avant l'importance des facteurs circonstanciels et les effets d'opportunité dans l'accès aux plus hautes responsabilités pour les femmes (crise de la structure, départ de l'équipe précédente, tensions politiques au sein de l'organisation, etc.).

□ Le déroulé des parcours militants

Au-delà des enjeux de désignation et d'accès aux responsabilités, l'analyse du déroulé des carrières militantes apporte également des explications quant à la moindre représentation des femmes dans les organisations de la société civile.

Les femmes, quand elles accèdent à des mandats, connaissent en général un *turn over* plus important et leurs mandats sont moins souvent renouvelés. Sophie Rétif a ainsi mis en évidence une limite moins visible que d'autres, en soulignant que parmi les femmes élues, nombreuses étaient celles qui n'exerçaient qu'un seul mandat et étaient remplacées à la mandature suivante (soit parce qu'elles n'étaient pas invitées à renouveler leur candidature, soit parce qu'elles ne le souhaitaient pas). La présence de femmes peut ainsi donner le sentiment de l'atteinte d'un certain niveau de mixité, alors que le *turn over* plus important constitue en réalité un frein à l'acquisition de compétences et à la prise de responsabilité.

A contrario le cumul des mandats, davantage pratiqué par les hommes, ne favorise pas le renouvellement des instances de gouvernance. Dominique Joseph abondait en ce sens lors de son audition et soulignait qu'au sein de la Mutualité française, le cumul des mandats limitait l'émergence de nouveaux responsables ainsi que le renouvellement des conseils

d'administration. À la mutualité, la durée du mandat d'un administrateur étant de six ans et la majorité des administrateurs exerçant trois mandats, il arrive que certains postes soient occupés pendant 18 ans par la même personne.

□ Une polarisation des tâches reposant sur des normes implicites

Enfin, la répartition des tâches au sein de l'organisation, répondant à des normes implicites genrées, ne favorise pas toujours l'évolution des femmes vers des responsabilités plus importantes.

Les femmes ont longtemps été cantonnées dans les organisations de la société civile aux tâches qui s'apparentaient à celles qu'elles effectuaient dans la sphère domestique (cuisiner, organiser des moments festifs) ou professionnelle (prise de notes en réunion). Or, ces tâches sont moins visibles et moins reconnues que d'autres, davantage valorisées. À cet égard, l'évolution de la place des femmes dans la sphère professionnelle a eu un impact certain, le réinvestissement des savoir-faire et des contacts professionnels étant très important dans les activités bénévoles.

Cantonnées à des tâches moins valorisées, les femmes sont également plus souvent positionnées sur des responsabilités internes qui les mettent moins en contact avec des connaissances extérieures qui permettraient le développement d'un réseau. Ainsi que l'explique Sophie Rétif, l'insertion dans les réseaux, déterminante pour comprendre les places différenciées occupées par les hommes et les femmes, est très ségréguée par le genre. Dans l'espace des engagements possibles, une division genrée peut s'observer dans le temps long. « *Un faisceau de représentations se cristallise autour des associations qui seraient moins directement liées à la lutte du pouvoir et à des pratiques agonistiques*¹¹². Voilà comment se construit un ensemble de représentations lié à des formes organisationnelles, qui a des effets encore extrêmement prégnants aujourd'hui. »

Marion Rabier a également observé une double ségrégation au sein des organisations patronales : verticale, plus on monte dans la hiérarchie des mandats, moins il y a de femmes, mais également horizontale, dans la mesure où les femmes sont cantonnées à certains types de mandats. Ainsi, il y a une division sexuée de la représentation : les prud'hommes, les mandats sociaux ou les mandats liés à l'emploi et à l'apprentissage sont davantage féminisés tandis que les mandats sociaux économiques, plus stratégiques, (CCI, 1 % logement, etc.) sont davantage réservés aux hommes. La forte présence de femmes au sein des prud'hommes peut par ailleurs s'expliquer par le fait que de gros contingents de mandataires sont nécessaires.

La reproduction de schémas sexistes relevant de la culture interne de l'organisation s'observe également dans les organisations étudiantes. Comme nous l'avons vu précédemment, Lisa Ribeaud, lors de son audition, a mis en évidence les automatismes genrés dans la répartition des postes au sein des instances de l'UNEF, les hommes étant plus souvent présidents d'Assemblées Générales Étudiantes (les sections locales de l'UNEF) et les femmes davantage secrétaires générales, un poste qui dans cette organisation est plus lié à l'organisation en interne. Conscientes de ces biais, les organisations étudiantes ont mis en place des outils pour rééquilibrer la répartition des postes. La FAGE a notamment noté

112 De lutte, de conflits.

que la façon dont étaient décrits et qualifiés certains postes à responsabilité, à l'instar de ceux relatifs à la gestion de la démocratie étudiante ou à la gestion du réseau, n'étaient pas neutres du point de vue du genre.

Organisation et fonctionnement

□ *Des formes organisationnelles défavorables aux femmes*

Le fonctionnement des organisations syndicales répond à des conventions qui demeurent largement masculines. Qu'il s'agisse des mécanismes internes ou externes, formels ou informels, ceux-ci se révèlent moins favorables à l'entrée et à l'évolution des femmes.

Cécile Guillaume, dans le cadre de son enquête menée au sein de la CFDT¹¹³, a souligné que la prise de responsabilités syndicales en structure impliquait, *a minima*, de s'engager à adopter des horaires de travail ayant de fortes amplitudes et nécessitant une disponibilité quasi permanente. Or, pour certaines catégories de salariés ayant des horaires de travail décalés ou de plus faible amplitude, cette réorganisation temporelle a des répercussions importantes sur la disponibilité familiale et privée.

Aux contraintes horaires s'ajoutent les contraintes géographiques. En effet, les organisations de la société civile demeurent largement centralisées, et les réunions importantes ou les formations se déroulent souvent à Paris. Ce centralisme pénalise davantage les femmes en province.

Michèle Forté, tout en soulignant lors de son audition l'importance de la question des temps et des horaires de réunion, a toutefois rappelé le poids de l'informel dans la prise des décisions. Les réunions ne sont en réalité pas toujours le cadre dans lequel se prennent les décisions importantes. Les pots, les déjeuners extérieurs, sont des temps déterminants. Or, les femmes en sont plus souvent exclues, pour des questions de disponibilité ou de stéréotypes.

Les organisations sont depuis longtemps conscientes des biais induits par les formes organisationnelles choisies. Olivier Fillieule souligne dans son ouvrage que la question se pose de savoir pourquoi et selon quelles logiques certaines formes organisationnelles plutôt que d'autres semblent privilégiées par les femmes. Il explique à cet égard que les mouvements féministes, principalement animés par des femmes, choisissent délibérément des formes d'organisation décentralisées et non hiérarchiques. Ces mouvements favorisent des structures alternatives permettant l'horizontalité des relations de pouvoir. La brochure *Lip au féminin*, publiée à l'issue de la première grève de 1973 au cours de laquelle la mobilisation des femmes n'a pas bénéficié d'une réelle visibilité, souligne ainsi le besoin d'organiser la lutte syndicale selon des principes moins sexistes¹¹⁴.

Le témoignage de Claudie Mignard¹¹⁵ devant la délégation était tout à fait explicite et allait en ce sens : « *C'est une UD qui existe depuis 76 ans et c'est la première fois qu'une femme prend la responsabilité de secrétaire générale et c'est d'autant plus intéressant qu'elle est jeune et enceinte. Cela bouleverse complètement le fonctionnement de l'organisation sur le département parce que cela ne s'était jamais vu, jusque-là les femmes qui arrivaient en responsabilité n'avaient*

113 Étude pré-citée.

114 *Le sexe du militantisme* sous la direction de Olivier Fillieule et Patricia Roux, Les Presses de Science Po, 2009.

115 Secrétaire générale de l'Union CFDT Pays de Brest.

plus l'âge de procréer. Nous sommes désormais obligés de nous interroger sur la façon dont nous allons nous organiser pendant le congé maternité, il a fallu revoir nos statuts ».

□ *L'impact de l'institutionnalisation et de la professionnalisation des organisations*

Qu'il s'agisse du milieu syndical ou associatif, on observe ces dernières années une institutionnalisation importante des organisations de la société civile et une technicisation croissante des personnes qui y sont engagées et des missions qui y sont exercées. Ces changements résultent de différents facteurs, à l'instar des évolutions dans les relations entre les associations et les pouvoirs publics, des nouveaux modes de financement de la vie associative ou encore des exigences de réactivité (médiatique ou politique) et de professionnalisation de la communication. La conséquence en a été une montée en compétence et en capacité d'expertise des militants, ainsi qu'une augmentation du cumul des mandats.

Les organisations environnementales par exemple, si elles ne sont pas nouvelles, ont connu ces dernières années une reconnaissance croissante et une meilleure intégration aux négociations politiques, par l'institutionnalisation du dialogue environnemental, similaire en de nombreux points au dialogue social. Ces évolutions modifient profondément le profil des militants sollicités : ceux-ci doivent développer une expertise conséquente et des capacités d'expression orale fortes. Le tri ainsi opéré, s'il réduit globalement le nombre de militants disponibles et disposés à s'engager, nuit en partie aux femmes. La nécessité d'une montée en expertise va par ailleurs légitimement favoriser le cumul des mandats dans le temps, alors que le cumul nuit au renouvellement des militants.

Par ailleurs, la baisse du nombre de militants, notamment de syndiqués, rend chaque bénévole potentiellement responsable. On observe ainsi un phénomène de sur-sollicitation qui peut être source de découragement et pénalisant par la suite, dans les environnements où la légitimité se construit traditionnellement par l'expérience. « *Nombre de militants et notamment des jeunes femmes, connaissent des parcours syndicaux accélérés qui ne respectent plus les rythmes et modalités des parcours types. Ces nouveaux entrants n'ont parfois pas le temps de faire leurs preuves dans l'entreprise dans l'exercice de la représentation quotidienne, ce qui les conduit à sauter des étapes. L'ouverture manifeste de l'espace d'opportunité achoppe sur la permanence d'une conception initiatique de la carrière qui survalorise l'expérience de terrain tant sur le plan du lien aux salariés (légitimité électorale et capacité de syndicalisation) que de l'activité de négociation avec l'employeur. Nombreux sont les nouveaux responsables qui n'ont pas acquis cette légitimité militante et qui se trouvent pénalisés ensuite pour l'accès aux plus hautes responsabilités* »¹¹⁶.

□ *Une réflexion qui ne peut être détachée d'une analyse plus large de la démocratie sociale en France*

Les difficultés pour concilier une vie militante avec une vie personnelle et professionnelle participent de l'éloignement des femmes des sphères engagées. Qu'il s'agisse des difficultés pour intégrer un engagement associatif dans son agenda professionnel ou de l'insuffisance des droits syndicaux, le contexte français valorise peu l'engagement et ne le facilite pas.

¹¹⁶ Guillaume Cécile, *Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation. La permanence « paradoxale » du plafond de verre à la CFDT, Politix 2/2007 (n° 78), p. 39-63 URL : www.cairn.info/revue-politix-2007-2-page-39.htm. DOI : 10.3917/pox.078.0039.*

La reconnaissance et la valorisation de l'engagement bénévole, tout comme les droits syndicaux, sont donc tout autant des enjeux de cohésion sociale que de renouvellement et d'égalité des sexes.

L'enjeu des droits syndicaux a d'ailleurs été soulevé notamment par Rachel Silvera qui a souligné que le cumul demeurerait la règle pour nombre de responsables syndicaux et que, sans droits syndicaux suffisants, une limitation spontanée du cumul des mandats semblait peu réaliste.

Corinne Versigny¹¹⁷ avait par ailleurs déclaré lors de son audition que « *les salariés ne sont libres que le soir et nous nous devons d'être disponibles pour eux, c'est notre travail. Le samedi c'est pareil. Il ne faut pas oublier que, dans notre pays, il y a très peu de droit syndical. Militer ou avoir des réunions syndicales, notamment dans le privé, est interdit à certains salariés. La première des avancées que l'on devrait gagner en France est la démocratie sociale* ».

Vaincre les résistances

La présente étude met en exergue des phénomènes persistants et récurrents. Si chaque organisation dispose de spécificités propres à son fonctionnement, à son historique ou à sa culture interne, on observe des constantes quant à la sous-représentation des femmes dans les postes à responsabilités.

Il ne s'agit évidemment pas seulement ici de dénoncer des attitudes conscientes de discrimination à l'égard des militantes, qui seraient mises en œuvre selon une stratégie volontairement machiste. De fait, les organisations de la société civile ne sont que des émanations de la société en général et sont soumises aux mêmes déterminismes. Nombre d'entre elles reconnaissent aujourd'hui la nécessité de promouvoir l'égalité tant dans les discours que dans les fonctionnements internes. Cette prise de conscience, plus ou moins tardive, ne permet pas encore de considérer qu'il existe un modèle d'organisation exempt de reproches à cet égard. Cependant, la quasi-totalité des mouvements de la société civile met désormais en place des mécanismes ou des actions en ce sens.

C'est sur ces bonnes pratiques que se termine cette étude, à l'intention de toutes celles et tous ceux qui cherchent à apporter plus d'égalité dans leur organisation. Sans être exhaustif, le relevé de ces bonnes pratiques permet la constitution d'une boîte à outils dans laquelle chacun peut puiser.

Comme nous avons pu le constater tout au long de cette étude, les organisations ne sont pas neutres, elles portent en elles des valeurs induites par la société. Sans mesures actives en faveur de l'égalité, elles sont naturellement enclines à reproduire les inégalités sociales en leur sein. Si elles demeurent passives face aux inégalités, elles resteront automatiquement centrées sur un modèle masculin. **Tendre vers la neutralité nécessite d'agir.** Une organisation ne peut être en permanence responsable des actes, parfois inconscients, de chacun des individus qui la composent. Elle est en revanche toujours responsable, en tant que personne morale, de sa culture militante et se doit d'assurer un cadre qui valorise et soutienne l'ensemble de ses membres à égalité.

Pour ce faire, nous distinguons ici plusieurs objectifs, tous nécessaires, pour lesquels il existe différents outils mobilisables. Le premier concerne la prise de conscience de

¹¹⁷ Secrétaire générale de l'UD CGT de Gironde, table ronde, février 2015.

l'organisation, la capacité à accepter collectivement l'existence d'inégalités entre les femmes et les hommes et la nécessité d'agir contre. Le second consiste à le faire savoir, en affichant l'organisation comme un espace serein d'émancipation de chacune et chacun. Le troisième consiste à diversifier les modèles d'investissement militant pour élargir l'imaginaire collectif et faciliter le renouvellement et la féminisation des membres. Enfin, le quatrième concerne les politiques volontaristes de féminisation des instances et la manière de les soutenir et de les renforcer.

Rendre l'organisation consciente des inégalités

Aborder la question de l'égalité des militants quel que soit leur genre peut paraître une évidence et pourtant, les divers témoignages entendus montrent qu'il existe des résistances importantes. Celles-ci peuvent prendre la forme d'une négation de l'inégalité (« *chez nous, tout le monde peut accéder aux responsabilités* »), d'un renvoi de la responsabilité aux femmes elles-mêmes (« *elles n'ont pas envie, ne sont pas intéressées par les responsabilités* »), d'une certaine agressivité face aux outils de rééquilibrage, notamment paritaires (« *on veut bien élire des femmes, mais à compétences égales* »), d'une ridiculisation de la thématique (« *vous faites des problèmes là où il n'y en a pas ! Les inégalités vont se résorber avec le temps !* ») ou encore d'une volonté d'assimiler la question du genre à un vaste ensemble de discriminations (« *pourquoi s'intéresser aux femmes, et pas aux jeunes, aux personnes atteintes de handicap, à la diversité ?* »). Or, aucune amélioration n'est possible sans une acceptation collective des objectifs à atteindre, en l'occurrence la mixité et la juste représentation des femmes et des hommes à tous les niveaux. **La lutte contre les inégalités doit devenir une priorité politique et pour ce faire, elle doit être reconnue par le collectif.**

Lutter contre la discrimination basée sur le genre dans la militance et l'accès aux responsabilités c'est d'abord permettre la compréhension de ce que les inégalités ont de systémique et prendre conscience qu'elles sont, la plupart du temps, l'objet d'un effet d'accumulation. **Bien souvent les inégalités (sociales, de genre, d'origine, d'âge etc.) se superposent, ce qui impose de penser la complémentarité des combats contre les discriminations.** Il faut bien faire comprendre que mettre en évidence les inégalités, ce n'est pas accuser l'organisation ou les individus qui la composent, mais simplement constater leur impact négatif dans les pratiques et les conventions usuelles.

Pour mettre en place un travail serein de lutte contre les inégalités, il faut donc d'abord les mettre en lumière, prouver leur existence. Puis créer les conditions d'un débat sur leurs causes et les manières d'y répondre.

Tenir à jour des statistiques sexuées

La tenue régulière de statistiques sexuées est un élément essentiel pour mettre en évidence la réalité des inégalités et étudier leurs évolutions, même si cela ne permet pas d'en expliquer les causes. Outil essentiel pour évaluer à la fois le point de départ et les résultats obtenus grâce à des mesures actives, les statistiques sexuées doivent être comparées à la population que l'on cherche à représenter, ce qui implique d'en connaître les caractéristiques. Pour être utiles à la prise de décision, elles doivent être suffisamment diverses et précises. Il s'agit bien sûr de connaître la part des femmes dans la masse des adhérents et aux différents niveaux de responsabilité (local, régional, national), pour

identifier l'existence et la localisation des plafonds de verre. Mais il est également essentiel d'avoir une analyse sur le type de responsabilités exercées : le phénomène des parois de verre peut s'observer au travers des thématiques et des profils de postes dans lesquelles les femmes exercent des responsabilités.

Identifier les points de blocage propres à chaque organisation

Si les obstacles au militantisme féminin que nous avons détaillés précédemment se retrouvent dans l'ensemble des organisations, il reste important de les identifier de manière spécifique parce qu'ils ne se présentent sans doute pas de manière identique ou avec la même force dans toutes les organisations. Il se peut, par exemple, que le langage sexiste soit collectivement considéré comme inacceptable dans une organisation qui, pourtant, promeut des modalités de sélection des dirigeants implicitement défavorables aux femmes. À l'inverse, une organisation peut mettre en place des outils très explicites pour faciliter l'accès des femmes aux hautes responsabilités (comme par exemple des quotas de représentation), tout en ayant une culture qui autorise des discours sexistes, sous couvert de formes d'humour.

Le meilleur moyen d'identifier la manière dont les obstacles sexistes interviennent dans les carrières militantes est, assez logiquement, d'écouter les militantes elles-mêmes. Deux outils principaux sont mobilisables à cet effet. Le choix entre eux est évidemment lié à la culture de chaque organisation.

Certaines seront à l'aise avec l'idée de **réunions non-mixtes**, dont l'objectif est de faire en sorte que les femmes puissent échanger collectivement sur les difficultés auxquelles elles font ou ont fait face dans leur engagement. Ce type de réunion présente l'avantage de permettre à chacune, non seulement de s'exprimer sur le sujet, mais également de faire directement le lien avec le récit des autres militantes, mettant en évidence certains obstacles que chaque individu peut avoir vécu sans les avoir pour autant identifiés. En revanche, ces réunions présentent l'inconvénient de mettre en place une forme de cloisonnement qui freine la diffusion des apprentissages. En effet, l'appropriation des témoignages peut être complexe pour ceux qui ne les ont pas directement entendus. Les réunions non-mixtes constituent donc un outil pertinent si elles sont accompagnées de compte-rendu permettant à toutes et à tous de comprendre les termes des échanges. Ainsi conçu, ce temps de partage participe à la construction collective de messages, d'outils ou d'idées transférables vers d'autres militantes.

Les réunions non-mixtes doivent également pouvoir être utilisées dans une optique militante. En effet, comme on l'a évoqué, la plupart des mouvements tendent à être moins experts des revendications plus spécifiques aux femmes (droits reproductifs et santé, protection maternelle et infantile, lutte contre les discriminations, contre le sexisme, etc.). Ces réunions peuvent donc permettre, au-delà de leur rôle de *safe space*¹¹⁸, de faire émerger ces problématiques et des plateformes revendicatives pertinentes.

Une autre manière d'identifier les discriminations dans les carrières militantes passe par la recherche : l'utilisation de questionnaires anonymes ou d'entretiens organisés par un(e) chercheur(se) extérieur(e) à l'organisation peut permettre de mieux appréhender les difficultés des militantes, notamment en retraçant leur parcours d'engagement. Cette méthode est évidemment plus coûteuse en ressources et a le défaut de limiter l'interaction

¹¹⁸ Espace sûr, sécurisé, où l'on se sent en confiance.

entre les femmes elles-mêmes. L'avantage résulte de la production de données objectivées et donc plus facilement exploitables.

Former les militants aux inégalités de genre

Pour appréhender les inégalités de genre au sein d'une organisation, il est essentiel d'en connaître les mécanismes à l'œuvre dans la société en général et plus encore, dans le champ spécifique investi par l'organisation. Il est donc essentiel de former les militants aux problématiques des inégalités de genre, et plus particulièrement dans leur domaine. Dans certains cas, l'information est limitée et peut exiger que l'organisation produise elle-même de la connaissance sur les inégalités dans un secteur donné. Par exemple, la délégation a constaté le peu de recherches effectuées sur les femmes cheffes d'entreprise ou sur l'engagement des femmes dans le secteur de l'environnement. Les organisations militantes de ces secteurs gagneraient à élaborer ou à financer la production d'informations historiques et statistiques sur la place des femmes dans leurs champs, tant pour un usage interne que pour définir leur corpus représentatif et revendicatif.

Au-delà des statistiques, l'information et la sensibilisation des militants peuvent prendre une forme ponctuelle ou s'intégrer à des événements réguliers. L'insertion systématique de temps de débat et de présentation des inégalités à chacune des manifestations régulières des organisations, comme les congrès, permet non seulement d'atteindre les objectifs pédagogiques mais aussi d'afficher le niveau de priorité politique de la thématique.

Il est nécessaire de convaincre l'ensemble des militants, et surtout les hommes, qu'il en va du bien de l'organisation toute entière de donner davantage de place aux femmes. **Une organisation plus équitable, c'est une organisation plus représentative, plus inclusive, qui apparaît comme plus moderne et dynamique. C'est aussi une organisation qui, pour s'ouvrir, s'adapte à des enjeux nouveaux (comme la conciliation militantisme/vie personnelle), ce qui profite à tous. Cette prise de conscience est indispensable, surtout au sein des organisations très masculinisées.**

La sensibilisation des membres peut s'accompagner de kits d'informations et de mobilisation à destination des militants : sur l'histoire du mouvement par rapport aux femmes, les possibilités concrètes d'actions à l'échelon local, les thématiques politiques défendues, etc. Les organisations militantes se construisent à la fois dans le discours et dans les actes. La promotion des femmes doit donc être distillée dans les revendications et thématiques classiques de l'organisation mais aussi par le biais de ces outils d'actions spécifiques. C'est ce que l'on appelle le *gender mainstreaming*¹¹⁹ qui consiste à interroger les inégalités de genre dans l'ensemble des aspects.

Impliquer les échelons territoriaux

Un élément récurrent identifié par la délégation est la difficulté à promouvoir l'égalité aux échelons territoriaux. La plupart des organisations sont en effet constituées d'échelons locaux indépendants, qui ne peuvent qu'être persuadés, et pas forcés, à s'engager en faveur

¹¹⁹ Selon la définition du Conseil de l'Europe le *gender mainstreaming* est la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques.

de l'égalité à leur niveau. **Il est donc essentiel d'impliquer les échelons territoriaux pour qu'ils se sentent concernés par ce combat.**

D'après les expérimentations étudiées, il semble que les groupes d'action locaux et les concours d'initiatives comptent parmi les outils les plus efficaces.

Le premier consiste à créer un concept territorial de « groupe d'action », de « club » ou de commission en charge de l'égalité, ayant son identité et sa dénomination propres, avec une vocation à la fois externe et interne et dont les échelons locaux peuvent aisément s'emparer pour les appliquer à leur propre fonctionnement.

Le second consiste à organiser des formes d'appels à projet sur différentes thématiques (ex : outils de communication, campagnes d'adhésion, outils de formation ou concepts d'événements) auxquels les différents échelons peuvent participer et dont les projets les plus innovants sont sélectionnés pour être promus par l'organisation à l'échelon national. Ces deux outils ont en commun de **faire appel aux logiques d'exemplarité**, de participation et de valorisation. Ils sont particulièrement utiles dans les organisations dont les échelons territoriaux disposent d'une importante autonomie. Ils permettent aux pionniers de valoriser leurs idées, leurs actions et leur dynamisme et aux autres d'en observer les effets et de pouvoir importer « clé en main » des dispositifs ayant prouvé leur efficacité dans des contextes relativement similaires.

Afficher l'organisation comme un espace serein et émancipateur

Avant même de pouvoir s'intéresser à la prise de responsabilité des femmes, il est essentiel de s'assurer que celles-ci perçoivent l'organisation comme un espace d'engagement serein et émancipateur, c'est-à-dire à la fois respectueux et encourageant. Cela ne se décrète pas : il n'est pas rare que la perception qu'ont les militants de leur espace d'engagement soit différente de celle des observateurs extérieurs, sympathisants ou nouveaux adhérents. C'est pourquoi il faut travailler à la fois sur l'image extérieure de l'organisation et sur sa culture militante.

Projeter une image accueillante et stimulante

Pour que les futur(e)s membres soient motivé(e)s à adhérer et à s'engager dans une organisation, cette dernière doit être perçue de l'extérieur comme un espace dynamique, accueillant et stimulant. Cette perception qu'a le public de l'organisation est souvent inconsciente et très largement liée à la communication de l'organisation.

Tous les outils de communication doivent intégrer cet objectif d'accueil, qui est d'ailleurs applicable à d'autres publics que les femmes. Si cela peut paraître évident, on constate par exemple que nombre d'organisations produisent encore des sites Internet, des affiches ou des dépliants sur lesquels tous les personnages représentés sont des hommes ou qui reproduisent des stéréotypes sexistes classiques de la division sexuée du travail (femmes secrétaires, hommes chefs d'entreprise, etc.).

Il est essentiel d'utiliser tant des images que des contenus textuels inclusifs et d'avoir une réflexion sur les stéréotypes qui peuvent être véhiculés par les outils de communication.

L'écriture épiciène (qui intègre la féminisation de l'ensemble des termes pour lesquels elle est possible) est un outil facilement mobilisable.

Le contenu revendicatif est également un point essentiel. Une organisation qui propose des campagnes spécifiquement ciblées sur l'engagement des femmes ou sur des problématiques qui leur sont plus spécifiques (santé reproductive, branches professionnelles particulièrement féminisées, entrepreneuriat féminin, égalité professionnelle ou égalité des sexes en général, etc.) apparaîtra naturellement comme plus inclusive. Certaines organisations ont d'ailleurs obtenu de bons résultats concernant la place des femmes en leur sein, en se fixant des objectifs très concrets de progression dans certains champs ou plus explicitement auprès des femmes toutes branches confondues (comme les Clubs Entrepreneuriat au féminin de la CGPME).

Encourager une culture militante inclusive

Le passage de l'adhésion au militantisme au sein d'une organisation est une étape cruciale et qui est souvent déterminée par l'accueil réservé aux nouveaux adhérents. Pour cette raison, il est essentiel de faire en sorte que la première impression des adhérents soit inclusive.

Si le besoin d'intégration des nouveaux adhérents n'est pas spécifique aux femmes, toute mesure en ce sens bénéficie nécessairement aux publics sous-représentés. Il peut s'agir par exemple de réunions d'information ou de livrets d'accueil, mais il est dans tous les cas essentiel que le fonctionnement de l'organisation soit très clair pour tous. Doivent notamment être explicités l'historique de l'organisation, ses valeurs et revendications fondamentales, la structuration de sa gouvernance et le mode d'accès aux responsabilités supérieures. L'accès facilité à ces éléments participe de la démocratie d'un mouvement et de l'égalité entre ses membres : **la transparence de la gouvernance limite nécessairement les phénomènes d'entre soi reproductifs des inégalités de genre (mais aussi d'âge, d'origine, etc.).** Si ce point n'est donc pas spécifique aux femmes, notons que toutes les actions en faveur de l'inclusion ont au final un effet commun, car les différentes discriminations sont souvent interconnectées. **Sans amalgamer des discriminations dont les outils de résorption peuvent s'avérer différents, il est certain que les atmosphères militantes inclusives sont débarrassées non seulement des discours et attitudes sexistes, mais aussi racistes ou homophobes. Faire en sorte que les responsables locaux posent cette base minimale de vivre ensemble est un préalable à tout travail de lutte contre les discriminations et, plus largement, devrait être un objectif de toute organisation s'inscrivant dans le cadre républicain.**

En ce qui concerne plus particulièrement les femmes, il convient de lutter activement contre les stéréotypes en interne. Cela peut passer par des éléments symboliques tels que les chartes de l'égalité, lesquelles fixent les principes du mouvement à cet égard. Mais tout principe doit trouver une application concrète dans les actions de l'organisation. Cela implique que les comportements sexistes soient bannis, par la désapprobation du groupe mais aussi, au besoin, par des sanctions. **L'acceptation, même implicite ou simplement par l'absence de voie de recours, d'un comportement ouvertement sexiste pratiqué notamment par des militants en responsabilité, revient à considérer que l'organisation elle-même accepte ces dérives. L'existence de voies de recours formalisées pour dénoncer des comportements sexistes (ou d'ailleurs d'autres formes de discriminations) est donc nécessaire.**

Les responsables locaux doivent ensuite être sensibilisés, notamment par la formation, à la nécessité d'encourager et de soutenir, de manière renforcée, les nouvelles militantes qui s'engagent et d'être attentifs à toute réaction qui pourrait les mettre en situation de stigmatisation ou d'exclusion.

À cet égard, il est important de penser l'inclusion dans la structuration même du mouvement. Lorsque des fédérations à dominante fortement féminine ou masculine se trouvent incluses au sein d'ensemble à dominante de l'autre sexe, on risque de créer des « mini-bastions » où l'entre soi rassurant conduit à ne pas rechercher la prise de responsabilités au niveau supérieur. Enfin, l'organisation doit également donner à voir un espace d'égalité entre les hommes et les femmes. **L'un des points importants en la matière est l'organisation des grands événements, où la parité des interventions de responsables et d'experts extérieurs doit toujours être recherchée.** Cette exemplarité, on pourra la retrouver également dans le choix des dirigeants : c'est ce qui sera abordé au travers des différents éléments du parcours militant.

Diversifier les modèles d'investissement militant

Le modèle majoritaire d'engagement militant passe par une forme de surinvestissement. Les horaires, le cumul des mandats, la centralisation des décisions et des informations sont autant d'éléments qui donnent l'impression d'un pallier difficilement surmontable entre les adhérents militants sans responsabilités spécifiques et ceux qui en exercent. La particularité des femmes en la matière est connue : déjà en charge d'une part plus importante des tâches familiales et ménagères que les hommes, leur disponibilité est moindre, d'autant plus lorsqu'elle implique une réactivité permanente. De plus, cette figure du militant surinvesti contribue à renforcer l'autocensure, phénomène qui n'est pas exclusivement féminin mais que l'on retrouve particulièrement chez les femmes, notamment lorsque leur niveau de qualification est faible.

Limitation du cumul des mandats

La limitation du cumul des mandats est essentielle à toute volonté de renouvellement. Le cumul dans le temps contribue évidemment à créer des figures de leaders qui paraissent incontournables et irremplaçables. Il est donc indispensable de le limiter, comme certaines organisations le font déjà. Constatant que le nombre de candidats aux responsabilités est déjà faible, certaines organisations craignent qu'une restriction du cumul des mandats ne conduise à une impasse. Cependant, **l'expérience de celles et ceux qui pratiquent la limitation du cumul dans le temps démontre qu'elle a en fait un effet positif sur le renouvellement.** En effet, lorsque reconduire le responsable s'avère complètement impossible, les militant(e)s en capacité de le remplacer n'évaluent plus leurs compétences en fonction de cet individu mais les comparent avec celles d'autres militant(e)s de même « rang », ce qui s'avère beaucoup moins intimidant. De plus, lorsque le renouvellement est indispensable, refuser la responsabilité qui est proposée revient à accepter une crise de l'organisation. Ce risque peut encourager les militant(e)s à accepter de nouvelles fonctions.

La manière de limiter le cumul diffère selon les structures. Le nombre de trois mandats consécutifs est régulièrement cité comme optimal : le premier sert à s'installer dans la fonction, le deuxième permet au responsable de réellement mettre en œuvre les

mesures qui lui tiennent à cœur et le dernier sert à organiser le passage de relai. D'autres organisations préfèrent une limite de deux mandats mais avec une durée plus importante pour chaque mandat. Il semble assez logique que ces considérations soient différentes selon les mouvements et le niveau de responsabilité des individus, l'important étant qu'il existe une limite raisonnable, impérative et connue de tous.

Il importe en outre de limiter le cumul des mandats exercés en parallèle. La division des mandats entre plusieurs personnes permet de répartir la charge de travail mais aussi de faire accéder plus de militant(e)s à la représentation de l'organisation, et ce en commençant par des fonctions abordables. **La limitation des mandats peut être organisée soit sur la base d'incompatibilités (définir les postes, fonctions ou mandats qui sont incompatibles les uns avec les autres) soit sur la base d'un barème de cumul** -un nombre de « points » est attribué à chaque fonction, mandat ou poste et un maximum de points est fixé par militant(e). L'une des raisons souvent évoquées pour défendre le cumul en parallèle est la nécessité de centraliser l'information ou d'envoyer un signal politique (par exemple, être représenté par un membre du bureau dans tel ou tel conseil pour montrer l'intérêt que porte l'organisation à ce mandat). Cependant, ces arguments ne sont valables que parce que le surinvestissement et la concentration des responsabilités sont acceptés. Ils montrent à quel point il est essentiel de changer de culture et d'aller vers plus de collégialité, non seulement pour assurer la diversité du renouvellement, mais aussi pour s'adapter aux nouveaux modes d'engagement.

Partager les responsabilités

Limiter les cumuls de mandats implique de travailler sur la question du partage des responsabilités. En effet, un renouvellement des postes clés ne peut s'effectuer sans que les carrières militantes ne permettent d'accéder progressivement à la prise de décision. L'analyse croisée des organisations montre que la grande majorité des mouvements fonctionne autour de la figure d'un leader central, qui *in fine*, prend et assume les choix et les orientations. Même lorsque les décisions sont prises au sein de collectifs (bureaux, conseils d'administration, etc.), la responsabilité individuelle reste très prégnante, ce qui peut favoriser l'inhibition de celles et ceux qui doutent de leurs capacités.

Certaines organisations, plus récentes et/ou alternatives, remettent en cause la figure du leader en promouvant des modèles collectifs de prise de décision. Pour les organisations plus traditionnelles, le collectif - qui peut parfois entraîner une réactivité moindre - est perçu comme menaçant l'efficacité de l'organisation. Ces modèles plus novateurs ne correspondent pas avec l'histoire de l'engagement en France¹²⁰, où le bénévolat basé sur quelques individus très engagés (lesquels, en contrepartie, sont les plus associés à la prise de décision) est la principale ressource de bon nombre de mouvements. Ils sont néanmoins représentatifs de l'évolution des comportements d'engagement : les nouveaux militants acceptent moins que les anciens la graduation de l'accès aux responsabilités.

Renforcer la collégialité d'une organisation est d'autant plus complexe que la personnalisation des organisations est de plus en plus forte. Il ne s'agit évidemment pas de renoncer à toute forme de structuration : une organisation doit être incarnée et orientée. Toutefois, rien n'empêche cette structuration de se faire autour de plusieurs individus et

¹²⁰ À la différence d'autres pays où les mouvements militantes se sont très tôt professionnalisés, ce qui limite le surinvestissement de leurs membres actifs.

rien ne l'oblige à se faire autour de niveaux particulièrement différenciés de hiérarchisation. **La collégialité doit faire partie d'une évolution plus large comportant de nouvelles capacités de délégation**, ce qui n'est pas forcément naturel pour les dirigeants.

Concrètement, la collégialité s'incarne dans de multiples pratiques :

- la mise en avant du collectif responsable de chaque décision ;
- la répartition des interventions publiques entre plusieurs orateurs ;
- l'existence d'adjoints pour la plupart des fonctions ;
- les modes de gouvernance collégiaux comme la consultation ou la possibilité pour les adhérents/militants de choisir entre plusieurs options ;
- la limitation du nombre de fonctions exercées par une seule personne : plusieurs responsables ayant la même dénomination de fonction peuvent ainsi apparaître comme interchangeables, en interne comme en externe.

La question de la collégialité interroge le lien entre le genre et les pratiques de gouvernance. Rien ne permet d'affirmer qu'il existe une manière féminine de diriger, puisque de tous temps certaines femmes ont accédé à des responsabilités et ce sans nécessairement remettre en cause le mode de gouvernance. Néanmoins, l'augmentation de la part des femmes au sein des instances de direction des organisations coïncide avec un certain renouvellement générationnel et certaines dirigeantes misent sur un management participatif pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation des militants. C'est ce qu'a mis en œuvre Carole Couvert à la CFE-CGC¹²¹, depuis qu'elle en assure la présidence. Qu'elle soit ou non portée par une femme, l'évolution vers plus de collégialité participe à la capacité à augmenter le renouvellement, en créant des parcours plus progressifs de montée en responsabilité.

Renforcer les politiques volontaristes de féminisation

Les développements précédents concernant l'atmosphère de l'organisation et ses modèles d'investissement procèdent de ce que l'on appelle le *gender mainstreaming*. Ils n'ont pas pour unique effet de faciliter l'engagement des femmes et leur accès aux responsabilités. Les mesures présentées participent de la capacité des organisations à se renouveler, à s'adapter aux évolutions de l'engagement et à diversifier le profil de leurs militants. Elles profitent donc évidemment aux femmes, mais pas uniquement.

La question de savoir si l'égalité basée sur le genre doit être traitée « à part » d'autres phénomènes comme le rajeunissement militant ou la lutte contre d'autres formes de discriminations fait débat dans de nombreuses organisations. Soulignons tout d'abord que l'argument de la transversalité est encore trop souvent utilisé pour diminuer l'importance des inégalités de genre. Si nombre d'outils facilitent la diversification des profils en général, une stratégie mutualisée a trop souvent pour effet de limiter la capacité à proposer des objectifs clairs et à évaluer les éventuelles avancées. **Sans remettre en cause la nécessité de travailler en parallèle sur différentes discriminations, la délégation considère essentiel que la lutte contre les inégalités basées sur le genre dispose de sa propre stratégie, avec des outils, des individus référents et des objectifs propres.** Cela

¹²¹ Entretien de la rapporteure avec Carole Couvert, juillet 2015.

n'empêche évidemment pas de croiser les méthodes, mais permet d'évaluer la réussite de chaque stratégie de manière indépendante et de promouvoir des outils spécifiques lorsque c'est nécessaire. À chaque priorité politique sa stratégie, à chaque objectif sa feuille de route !

Parité, mixité : pourquoi, comment ?

Dès lors que l'on aborde la représentation des femmes dans les organes de décision des organisations, la question de la parité et des quotas de représentation fait débat.

Longtemps, la culture française s'est difficilement accoutumée des quotas de représentation, comme le démontre la recherche permanente de moyens de contournement, par exemple dans le milieu politique. Cependant, comme la délégation a pu le constater au cours de cette étude, aucune organisation n'a pu obtenir durablement la parité à des hauts niveaux de décision sans quotas. Cette réalité interroge : seraient-ils la seule solution ? Il est difficile de répondre à cette question mais le constat est clair : sans quotas, l'évolution lorsqu'elle existe se fait à un rythme très lent. Les quotas ne sont pas les seuls outils à disposition et leur utilité est limitée s'ils ne sont pas appliqués en parallèle d'une stratégie plus diversifiée, mais ils apportent malgré tout deux bénéfices irremplaçables.

Le premier est évidemment d'aboutir à une représentation paritaire (ou mixte) immédiatement, sans attendre une évolution qui peut prendre des décennies.

Le second est celui de l'exemplarité. La délégation a en effet pu constater que si la plupart des organisations se préoccupent, à l'échelle nationale, de la place des femmes, il est beaucoup plus difficile de distiller cet intérêt aux échelons intermédiaires. Dès lors, il est essentiel que les structures nationales, sur lesquelles peuvent directement agir les dirigeants, soient exemplaires. En affichant la parité, ou *a minima* une mixité représentative de celle du corps social représenté, l'échelon national crée des *role models*¹²². Ces derniers sont essentiels pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, par le changement de mentalité qu'ils apportent. Les femmes en responsabilité aux plus hauts niveaux participent, consciemment ou non, à transformer l'image traditionnellement masculine des dirigeants. Sans en déduire qu'elles auraient un mode de management plus favorable aux autres femmes, on observe qu'elles permettent à d'autres militantes de s'imaginer aux mêmes fonctions. Ce changement de mentalité n'est pas toujours conscient, mais il consolide les autres outils en faveur de l'égalité.

Les quotas ont aussi une vertu indirecte : le fait même d'en débattre permet d'engager des discussions qui révèlent les obstacles empêchant l'engagement des femmes en dehors de la sphère professionnelle et familiale. En effet lorsqu'il y a obligation de trouver des femmes volontaires, les causes de leur réticence sont alors mises à jour et la nécessité d'œuvrer à leur atténuation s'ancre davantage dans les mentalités.

Les quotas peuvent être mis en place de manières différentes :

- quotas strictement paritaires (50/50) qui nécessitent que les instances soient élues sur la base de listes paritaires ou qu'il y ait deux collèges d'élection ;
- quotas dits de « parité + », qui impliquent que les candidatures comptent au moins 50 % de femmes. Dans le cadre d'élections proportionnelles de listes notamment,

¹²² Modèles, modèles de comportements, exemples pour tous.

ce type de quotas permet d'éviter les mesures de contournement, pour aboutir à un résultat très proche de la parité ;

- quotas de mixité, dans le cadre de groupes sociaux fortement féminisés ou masculinisés, ces quotas permettent de fixer des objectifs de représentation qui soient identiques à ceux du groupe concerné.

Il est essentiel de comprendre la diversité de ces outils, souvent perçus comme identiques alors qu'ils procèdent de logiques différentes et aboutissent à des résultats également différents. Ils doivent être adaptés aux enjeux de l'organisation et au niveau de gouvernance que l'on souhaite rendre plus égalitaire. Surtout, ils doivent prendre en considération la complexité du phénomène. Par exemple, **il ne suffit pas qu'un niveau de décision soit paritaire pour parler d'égalité : il faut également prendre en compte les domaines d'actions et d'interactions avec l'extérieur pour s'assurer que les fonctions occupées par des femmes permettent réellement un changement de mentalités.**

Une illustration de la différence peut être utilement apportée par l'arrêt du Conseil d'État en date du 10 octobre 2013 qui annulait un décret de 2004 imposant aux fédérations sportives¹²³ d'avoir au sein de leurs instances dirigeantes un nombre de femmes proportionnel au nombre de licenciées. Les juges ont considéré que ces quotas de mixité ne se bornaient pas à fixer un objectif de représentation équilibré des femmes et des hommes tel qu'il découle de la loi constitutionnelle de 2008. Seul le législateur est donc compétent pour déroger au principe de la parité comme seul quota de représentation équilibrée. C'est ce qu'il a fait avec la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et celle du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, mais en utilisant des outils différents.

La première loi prévoit que, lorsque la proportion de licencié(e)s d'une fédération est supérieure ou égale à 25 %, les statuts doivent prévoir une proportion minimale de 40 % des sièges pour les personnes de chaque sexe et que, même lorsque l'un des sexes ne représente pas 25 % des licencié(e)s, *il ne peut disposer de moins de 25 % des sièges*. On est donc bien ici face à un quota de mixité, certes aménagé, mais qui prend en considération d'une part l'exigence de représentativité du corps concerné et, d'autre part, la volonté de permettre à des membres d'un genre minoritaire d'accéder aux responsabilités.

La seconde loi a fait le choix, concernant les listes électorales aux élections professionnelles, de rendre obligatoire les listes paritaires alternées jusqu'à épuisement des candidats d'un des deux sexes, sachant les listes devront être composées en respectant la proportion de femmes et d'hommes inscrits sur la liste électorale. On peut donc supposer que la représentation qui en sera issue sera plus proche de la parité stricte, et ce même lorsque les salarié(e)s d'une entreprise sont très majoritairement de l'un ou de l'autre des deux sexes. Une telle mesure, si elle promeut l'accès aux responsabilités du sexe minoritaire, peut sembler très éloignée de la représentation des électeurs concernés.

Enfin, si les organisations nationales peuvent imposer des mesures contraignantes au niveau de leurs instances de décisions collectives, il peut également être judicieux de les mettre en œuvre dans des instances à moindre enjeu, comme des commissions thématiques ou des groupes de travail. Ces espaces jouent en effet souvent le rôle de viviers pour les

¹²³ C'est la fédération de gymnastique, dont la proportion de licenciées est supérieure à 80 % qui avait demandé l'annulation de ce décret qui réduisait les droits de vote et d'éligibilité des hommes dès lors qu'ils ne pouvaient plus être candidats que sur un nombre très réduit de postes.

instances nationales et permettent à des militantes de se familiariser avec les échelons supérieurs de décision. Il s'agit d'un élément essentiel dans la lutte contre l'autocensure, basé sur une auto-évaluation plus objective des compétences.

Lutter contre l'autocensure : objectiver la notion de compétence

La présente étude met en lumière ce qu'il est communément admis d'appeler « l'autocensure féminine ». Les femmes, de par leur éducation et les rôles sociaux qui leurs sont attribués, douteraient généralement plus de leurs compétences que les hommes et auraient tendance à se dévaluer davantage quant à leur capacité à occuper certaines fonctions.

Deux précisions préalables à toute analyse de cette question doivent être posées : d'une part, ce que l'on appelle **l'autocensure féminine ne saurait, en aucun cas, être perçue comme étant une responsabilité individuelle ou un phénomène lié au sexe biologique. C'est bien dans la construction des rôles sociaux que les femmes acquièrent une propension plus forte à se questionner sur leurs compétences et leurs capacités à prendre de nouvelles responsabilités.** Ce qui est construit pouvant être déconstruit, il est dès lors du devoir des organisations de faire en sorte de promouvoir des cadres permettant de dépasser ces automatismes.

D'autre part, l'autocensure féminine ne doit pas servir d'alibi à la faible féminisation des instances. **Les arguments selon lesquels il n'y aurait pas de femmes compétentes et/ou intéressées pour tel ou tel poste, l'inexistence de vivier ou la non-reconnaissance d'obstacles les empêchant objectivement d'y candidater sont trop souvent utilisés pour nier l'existence d'un problème de représentation des femmes**¹²⁴. C'est pourtant vers l'organisation elle-même qu'il faut se tourner pour interroger ce manque de candidatures féminines. Lorsque d'une manière récurrente les femmes refusent de candidater au sein de certaines structures, il faut alors s'interroger sur le fonctionnement de celles-ci et sur l'image qu'elles renvoient.

Comme il a été détaillé dans la partie précédente, les principaux facteurs aggravants du manque de candidatures féminines sont : les difficultés d'accès aux réseaux, la sollicitation informelle comme catalyseur de candidatures et plus généralement la subjectivité des compétences nécessaires à chaque fonction. C'est pourquoi, la délégation considère que les mesures adoptées par certaines organisations sont particulièrement intéressantes à généraliser : les viviers, la réflexion sur les modes de candidature et la formalisation des parcours militants. En parallèle, les outils d'*empowerment* que sont la formation et l'accès à la prise de parole permettent d'assurer un cadre propice à la mise en confiance de celles qui doutent de leurs compétences.

□ *Les viviers ou réseaux essentiellement féminins : catalyseurs de confiance et d'empowerment*

La FNSEA ou l'UPA, par exemple, disposent de commissions féminines issues de la tradition des femmes conjointes d'exploitants ou d'artisans. Ces commissions sont représentées en tant que telles, souvent par leur présidente, au sein des instances et

¹²⁴ Lorsque la parité est imposée, on voit bien que les femmes en réalité répondent présentes beaucoup plus que ne le laisse suggérer un état des lieux imaginé, dont elles sont absentes.

participent, à leur manière, à la visibilité des femmes. Au fil des temps, elles ont plus ou moins évolué pour devenir des « groupes femmes », à tel point que la dénomination « commission de conjoint(e)s » peut-être interrogée. La CGPME ou le MEDEF ont pour leur part des réseaux dédiés à la promotion des femmes dans les instances de direction, qui ne sont pas exclusivement composés de femmes mais constituent des viviers très efficaces, puisqu'ils affichent clairement l'objectif de promouvoir l'engagement des femmes. En créant le réseau Équilibre, la CFE-CGC fait un autre choix en se focalisant sur une thématique : l'égalité professionnelle.

Ce qui doit caractériser un réseau essentiellement féminin est avant tout caractérisé par sa capacité à promouvoir l'empowerment actif des femmes, ce qui peut parfois le distinguer des réunions non-mixtes, dont l'objectif principal est de faire prendre conscience des inégalités et de constituer des lieux de débat. La priorité d'un réseau féminin peut-être de l'ordre de la revendication externe, comme c'est le cas à la CGPME ou à la CFE-CGC. Il peut aussi explicitement viser l'accès aux responsabilités des femmes en interne, au sein de l'organisation. Comme nous l'avons vu, les deux sont intrinsèquement liés. Pour avoir un poids réel, un réseau devrait dépasser la phase de débat pour aller vers la proposition ou l'action commune. Il peut alors accéder à une forme d'autonomie (relative) vis-à-vis de l'organisation. Structure peu verticale et peu hiérarchisée, il doit viser à irriguer l'ensemble de cette organisation.

Le réseau permet ainsi de poursuivre plusieurs objectifs concomitants :

- se créer son propre cercle militant, dans un cadre propice car exclusivement ou majoritairement féminin, composé d'individus sensibilisés à la cause des femmes ;
- produire des informations, des réflexions, des revendications ou des actions en faveur des femmes dans le champ de l'organisation et ainsi participer au *gender mainstreaming* et à la construction d'une image positive de l'organisation ;
- faire émerger de futures cadres pour l'organisation à tous les niveaux, disqualifiant ainsi l'argument selon lequel il n'y aurait simplement pas assez de femmes intéressées par les responsabilités à prendre ;
- faciliter la prise de parole et d'initiative ;
- permettre les échanges avec d'autres réseaux féminins dans d'autres organisations, pour créer des ponts sur des thématiques qui peuvent être partagées.

□ *La réflexion sur les modes de candidature*

Quel que soit le statut de l'organisation étudiée, on retrouve généralement, à la base de l'accès aux responsabilités, une sollicitation. Souvent proposée par la personne qui occupait le poste auparavant, celle-ci déclenche, surtout pour le premier passage à l'acte, la candidature. Être sollicité(e), c'est en effet voir validées ses compétences. **Cependant, le caractère généralement informel de cette sollicitation peut engendrer des phénomènes de reproduction.**

La rapporteure a observé avec grand intérêt le mode de sélection des candidatures opéré par le MRJC (Mouvement Rural des Jeunes Chrétiennes). À l'approche de chaque renouvellement, l'ensemble de la commission exécutive « sortante » se réunit et procède à des « interpellations ». Après un travail collectif de réflexion et de débat, le groupe sélectionne ainsi un certain nombre de personnes qu'il considère comme étant en capacité d'occuper les fonctions à pourvoir et les interpellent formellement, par écrit. Cette méthode présente l'intérêt de contourner les mécanismes d'autocensure, tout en provoquant une réflexion

collective transparente sur les compétences, le savoir-être et le savoir-faire escomptés. On peut s'interroger cependant sur la capacité de personnes qui n'auraient pas été invitées à candidater à le faire spontanément, ce qui pourrait entraîner une forme de conservatisme à long terme. Mais cumulée avec la possibilité pour tous de candidater (comme il est proposé dans les expériences de sociocratie¹²⁵), cette mesure permet de formaliser les sollicitations et peut même ouvrir la voie à un encouragement particulier des femmes pour rééquilibrer des niveaux de l'organisation particulièrement masculins.

Un vif débat s'est engagé au cours de nos travaux concernant la logique de candidatures en binômes paritaires, citée en exemple par Michèle Forté comme un moyen d'assurer l'égalité. Il semble que, dans certaines organisations, ces binômes soient perçus comme factices : deux personnes seraient élues aux mêmes fonctions, mais en réalité, seule l'une des deux en aurait effectivement les responsabilités. Cela pourrait même sous-entendre, en tant qu'outil de l'égalité, qu'une femme n'est pas capable, seule, d'exercer des fonctions pourtant précédemment occupées par un seul individu, généralement de sexe masculin. Ce débat nous ramène à celui de la collégialité précédemment évoquée et montre combien la personnalisation demeure une caractéristique essentielle du leader dans bien des organisations.

Pourtant, comment imaginer en finir avec le surinvestissement et l'image traditionnelle du responsable militant sans rompre avec la tradition de la personnalisation du dirigeant ? **Intégrer la logique du binôme, n'est-ce-pas finalement reconnaître que la charge peut ou doit être partagée, voire même signifier que l'on fait mieux à plusieurs ?** Bien sûr, un élément aussi symbolique et fortement enraciné dans la culture militante ne peut être modifié par un simple changement de règle. Sans doute nécessite-t-il cependant, tous comme les quotas qui finissent par être culturellement de mieux en mieux acceptés, une réflexion approfondie sur nos conceptions de la prise de responsabilité et un recul critique sur nos modèles traditionnels.

□ *Formaliser les parcours militants et s'interroger sur les compétences*

L'égalité dans l'accès aux responsabilités exige la transparence de l'organigramme de l'organisation : quelles sont les fonctions existantes ? Comment et à quelles occasions peut-on y prétendre ? Quelles sont les compétences exigées des candidats et les missions dont les élus seront chargés ? Ces questions, auxquelles les réponses semblent évidentes lorsque l'on observe son parcours militant à rebours, sont en revanche très complexes pour ceux qui sont investis depuis peu. L'absence de réponses nourrit l'autocensure, d'autant plus que celles et ceux qui en sont victimes auront moins facilement tendance à oser les poser aux responsables. Il est donc essentiel de bien formaliser et l'organigramme, et les parcours militants.

L'égalité dans l'accès aux responsabilités passe aussi par les outils d'accueil des nouveaux adhérents ou la lisibilité des enjeux de congrès. Mais d'autres éléments sont aussi nécessaires. Tout d'abord la formation militante, qui ne doit pas seulement être disponible mais doit aussi et surtout être lisible en se présentant sous la forme d'un parcours clair et construit. Il peut être pertinent de déterminer quel niveau de formation - éventuellement à concrétiser - correspond à tel ou tel niveau de responsabilité. Certaines organisations

¹²⁵ La sociocratie est une mode de décision et de gouvernance basé sur la coresponsabilisation des acteurs et visant à l'auto-organisation. Parmi ses principes de base, la prise de décision par consentement et l'élection sans candidat.

mettent aussi déjà en place des livrets de compétences, qui permettent **aux militants de savoir à quel niveau ils se positionnent** sur des thématiques données. Il est essentiel que ces formations couvrent également le management d'équipe, la prise de parole en public ou l'environnement institutionnel. Trop souvent ces éléments sont encore considérés comme naturellement intégrés ou résultent du fruit de l'expérience, alors qu'ils peuvent être formalisés et ainsi mieux transférés.

L'autre aspect de la formalisation des parcours militants concerne celle des compétences attendues. Ceci conduit d'ailleurs à engager une réflexion sur les compétences elles-mêmes. Les organisations ont trop souvent tendance à sous-estimer celles qui sont traditionnellement considérées comme *plus féminines*. On a déjà évoqué la question des candidatures, qui montre bien la difficulté à faire naître des vocations et à détecter l'ensemble des talents. **L'une des manières de lutter contre l'autocensure est également de formaliser les compétences en élaborant des fiches de postes qui correspondent aux responsabilités à exercer, et aux compétences considérées comme essentielles pour la fonction à pourvoir.**

Cette formalisation présente de nombreux avantages. Tout d'abord, elle permet à ceux qui doutent de leurs aptitudes de s'autoévaluer par rapport à un référentiel formel. Ensuite, elle permet également d'encourager l'autoévaluation de ceux qui, au contraire, ont une tendance à s'engager dans les responsabilités sans avoir pris en compte toutes les difficultés qu'elles comportent et sans avoir réellement mesuré le champ de leur engagement. Dire cela, c'est prendre en compte ce cas de figure et réfuter l'idée que ce que l'on dénomme l'autocensure féminine soit un « défaut » qu'il s'agirait de corriger du côté des femmes. Ce phénomène est en fait révélateur d'un modèle d'engagement qui promeut l'ambition plus que les compétences, la confiance en soi plus que la capacité à douter. **La formalisation permet ainsi également à l'organisation de s'interroger collectivement sur ce qu'elle attend de chaque niveau de responsabilité.** Faire une « fiche de poste », c'est remettre la notion de compétences au cœur des attendus, ce qui est d'ailleurs l'occasion de constater qu'il n'en existe pas de plus « naturelles » que d'autres et qu'il n'y a donc pas de hiérarchie des compétences entre elles mais seulement une adéquation de celles-ci avec une fonction donnée. **C'est également un outil utile pour apprendre à valoriser des normes raisonnables et réfléchir sur la progression possible de chaque individu engagé, sans a priori de genre.**

Ce point est essentiel pour remettre en cause la façon dont on définit le *leader* : c'est en effet de l'informel que se nourrit l'attendu de capacités considérées comme « naturelles », dont le surinvestissement paraît être un signe distinctif. **Valoriser des normes raisonnables, c'est s'interroger sur l'investissement et les qualités que l'on peut décemment attendre d'une personne, mais aussi apprendre collectivement à diminuer les exigences sur ce qui peut finalement être appris ou partagé entre plusieurs individus.**

□ *La valorisation des compétences acquises par l'engagement*

Les femmes militantes semblent plus souvent se poser la question de la transférabilité des compétences acquises. Parce qu'elles font déjà face aux inégalités dans leur vie professionnelle et personnelle, s'engager, d'autant plus à de hauts niveaux de responsabilité, peut sembler être une difficulté supplémentaire à s'imposer.

La plupart des mouvements militants sont confrontés au défi de la transférabilité des compétences. Certains connaissent également les difficultés liées à la réinsertion des

militants qui ont un temps occupé des fonctions à temps plein et ont ainsi délaissé leur activité professionnelle initiale. La prise de responsabilités militantes participe de l'éducation informelle. Nombre de responsables associatifs ou syndicaux exercent, bénévolement ou au cours de mises à disposition par leurs employeurs, des missions et des responsabilités supérieures à celles de leur emploi ou de leurs qualifications formelles. Il s'agit évidemment d'un point positif puisque l'engagement permet ainsi l'émancipation des individus. Cependant, cela peut également mener à un décalage difficile à vivre entre capacités éprouvées et compétences reconnues sur le marché de l'emploi ou de la formation.

La validation des acquis et de l'expérience a timidement ouvert ce débat. **Il semble essentiel que les organisations se dotent des moyens d'accompagner les militants qui souhaitent bénéficier des dispositifs de reconnaissance de leurs acquis.** La formalisation des fonctions précédemment évoquées peut contribuer à cette démarche, en permettant de lister les missions exercées et les compétences ainsi confirmées ou acquises. Une forme de certification doit venir avaliser cette expérience. Il peut s'agir d'un partenariat avec un organisme effectuant des bilans de compétences ou avec un cabinet à même de délivrer une certification.

Rendre visible, soutenir, informer

Trop souvent, les femmes rencontrent des difficultés à se faire entendre, à prendre la parole dans un groupe, à être informées, ainsi qu'à être prises au sérieux dans des assemblées essentiellement masculines. Elles sont souvent mises à part des événements de socialisation entre militants, soit parce qu'ils font partie de l'entre soi masculin, soit parce qu'elles ne sont pas disponibles pour s'y rendre, par exemple à l'issue de réunions tardives. Or ces événements renforcent la dimension informelle de la transmission des informations. Le plus souvent, sans s'en rendre compte, les militants échangent lors de ces moments conviviaux sur des sujets liés à leurs activités et ne pas y assister s'avère pénalisant. Il est très difficile de lutter contre ces phénomènes généralement inconscients. Mais certaines règles peuvent permettre de les compenser en cherchant à rendre les femmes visibles, à les soutenir et à les informer.

Rendre visible, c'est s'assurer que les fonctions occupées par les femmes donnent autant que les autres l'occasion de s'exprimer publiquement en interne et en externe, ainsi que d'être en contact avec l'environnement de l'organisation (institutions, autres organisations militantes, etc.). C'est aussi, comme nous l'avons évoqué, renforcer la visibilité des femmes dans les outils de communication.

Mais l'on peut également, très pragmatiquement, favoriser la visibilité de la présence des femmes dans l'espace militant.

On peut notamment citer la méthode dite de la fermeture éclair, employée par certaines organisations, **lorsque l'on distribue les temps de parole.** Il s'agit, lorsque les individus s'inscrivent pour prendre la parole, de veiller à alterner hommes et femmes, c'est à dire que même si deux hommes ou deux femmes ont successivement levé la main pour prendre la parole, si une personne du sexe opposé lève la main par la suite, elle est intercalée entre les deux précédents.

Lorsqu'il existe une équipe salariée, la mixité doit également être prise en considération dans les recrutements. Cette volonté de mixité doit également être signalée aux intervenants extérieurs, comme les organismes de formation, afin qu'ils contribuent à apporter de la visibilité aux femmes dans l'espace militant.

On peut également soutenir les femmes qui s'engagent en offrant des services adéquats à celles qui travaillent, par exemple en organisant et/ou en finançant des modes de garde d'enfants collectifs ou individuels. Parallèlement, il est également souhaitable d'être vigilant quant aux horaires de réunion, qu'il convient de définir collectivement.

Soutenir les femmes qui s'engagent, c'est aussi reconnaître l'existence de difficultés potentielles spécifiques et assurer des formes de solidarités adaptées pour y répondre. La possibilité d'entrer dans un dispositif de marrainage ou dans une forme de « sororité » peut aider les femmes à faire face à leurs responsabilités ou à un environnement hostile. Le marrainage, bien connu, consiste en l'accompagnement et le soutien prodigués par une femme expérimentée à la nouvelle militante ; Pour Cécile Guillaume¹²⁶, la sororité « *passe par une prise en considération de la personne dans son ensemble et pas seulement de la militante. Elle met en place un processus de validation et d'inclusion, facteurs qui renforcent la confiance que les femmes ont en elles et qui confortent leur puissance d'agir ».*

Enfin, pour veiller à l'égalité dans l'accès à l'information, il est essentiel de travailler sur la communication interne. Considérée comme essentielle dans les grandes entreprises, elle s'avère souvent trop onéreuse à mettre en œuvre dans les organisations militantes, notamment celles qui fonctionnent essentiellement sur le bénévolat. Elle comprend pourtant à la fois des éléments coûteux en temps et en ressources financières, comme c'est le cas des médias internes (journaux, newsletters, etc.) mais aussi des éléments peu coûteux facilement exploitables. On peut donner l'exemple des séminaires d'accueil des nouveaux adhérents, des e-mails récapitulatifs, des revues de presse, des forums internes en ligne, etc. Il est essentiel que la communication de l'actualité interne et externe passe essentiellement par les outils qui ciblent l'ensemble des personnes concernées, ce qui demande de limiter la transmission d'informations par la seule oralité.

En outre, les espaces de socialisation entre militants peuvent en partie être formalisés. Par exemple, lors des événements statutaires comme les assemblées générales et les congrès, proposer une formule comprenant les temps de repas et de soirée, des animations ainsi que des hébergements regroupés, permet d'offrir à toutes et tous une opportunité de partager des moments informels et d'aller à la rencontre du plus grand nombre. À chaque échelon, il est possible d'organiser des événements de socialisation à échéance régulière qui soient inclusifs, c'est à dire conviant l'ensemble des personnes concernées dans des lieux et autour d'animations permettant à chacun de se sentir à l'aise. Ces manifestations doivent être, dans la mesure du possible, organisées et communiquées suffisamment à l'avance pour permettre à chacun de s'y rendre. Encourager la socialisation dans des cadres inclusifs permet de renforcer la mixité des liens sociaux entre les militants et donc permettre que l'informel quotidien soit moins discriminant.

Pour conclure ce chapitre dédié aux outils susceptibles de vaincre les résistances, on peut dire que si la tâche paraît ardue, elle procède surtout d'un changement de référentiel. En acceptant l'idée que ce qui apparaît comme immuable et traditionnel peut, en réalité, porter des inégalités et surtout être modifié sans remettre en cause l'efficacité de l'organisation, on perçoit tout le bénéfice que l'on peut tirer d'un changement de paradigme. Une organisation plus inclusive et aux profils plus diversifiés permet non seulement de

¹²⁶ *Les syndicats représentent-ils et défendent-ils au mieux les femmes au travail ?* Article de Cécile Guillaume, paru sur le site de l'Humanité le 24 mai 2014.

faciliter l'accès des femmes aux responsabilités, mais aussi de moderniser l'image et les modes de gouvernance de l'organisation. C'est l'ensemble de la structure et des actions qui doit être repensé : de l'image projetée vers l'extérieur à la gestion des carrières militantes en passant par les moyens de déceler les revendications qui ont un intérêt plus particulier pour les femmes.

L'ensemble forme un tout cohérent. Si les outils doivent être adaptés à une association ou à un syndicat donné, les différents objectifs doivent être pris en compte de manière simultanée. **Des quotas de représentation sans réflexion sur les carrières militantes ou la création d'un réseau féminin sans travail sur la culture de l'organisation n'auront que des effets temporaires et limités.** C'est bien la mise en œuvre de mesures cohérentes répondant à différents objectifs, dans la logique du *gender mainstreaming*, qui permet de transformer, lentement mais durablement, une organisation pour en faire un espace sinon neutre, du moins plus égalitaire.

Conclusion

De tous temps, les femmes ont participé à la vie sociale et politique de notre pays. Pour autant, cet engagement associatif, politique ou syndical, ne s'est traduit ni par un accès équitable aux responsabilités, ni par une visibilité égale à celle des hommes. Encore de nos jours, il n'est pas rare d'entendre des justifications qui visent à rendre les femmes elles-mêmes responsables de cette situation : moins intéressées, moins motivées, moins ambitieuses, elles seraient pour certains la cause de leurs propres difficultés tenant essentiellement à des phénomènes d'autocensure.

Pourtant, qu'il s'agisse des travaux des chercheurs ou des expériences relatées par les acteurs, tout concourt à démontrer que l'autocensure n'est pas un phénomène individuel dont chaque femme porterait la responsabilité. Ce que l'on appelle « autocensure » (littéralement « se censurer soi-même ») est en fait très majoritairement le résultat insidieux de fonctionnements collectifs. Ceux d'une société qui a historiquement construit la sphère publique comme un espace masculin et ceux des institutions et organisations qui, sans que cela ne soit toujours conscient, ont reproduit ces mécanismes.

La tradition historique d'un espace public majoritairement occupé par les hommes a créé dans l'imaginaire collectif une figure du leadership masculine, ou en tous cas répondant aux caractéristiques classiquement attribuées aux hommes. Le modèle d'engagement et de militantisme bénévoles, en valorisant le surinvestissement et une disponibilité très importante, a également un impact sur les femmes qui restent très majoritairement chargées des tâches familiales et domestiques.

On observe également que les femmes font face, plus souvent que leurs collègues masculins, à des logiques discriminantes. Ces dernières tendent à les **rendre invisibles - ou a minima moins visibles**, dans les espaces publics, accréditant l'idée que les hommes incarnent mieux les responsabilités. Ces pratiques discriminantes sont souvent liées à des **mécanismes de dénigrement, de dévalorisation ou de rétention d'information** qui rendent plus difficile l'exercice des responsabilités par les femmes et qui créent ou accentuent le sentiment d'illégitimité et l'autocensure. Dans les pires situations, les femmes peuvent même être confrontées à des phénomènes **d'humiliation** qui les découragent durablement de s'engager.

Pourtant, la mixité, voire la parité, font de plus en plus partie d'un discours moderne sur la démocratie et la participation. La majorité des organisations - dont certaines n'ont heureusement pas attendu cet engouement consensuel - se donnent pour objectif d'améliorer la participation des femmes à leurs instances et plus largement à leurs champs d'intervention. De fait, l'amélioration statistique, même insuffisante, est visible : de plus en plus de femmes, certaines devenues des figures connues, accèdent à de hautes fonctions associatives, syndicales ou encore mutualistes. Cependant, cette accession aux responsabilités se fait souvent en l'absence d'une modification du fonctionnement global de l'organisation. Ceci peut mener à la multiplication des **injonctions contradictoires** : on encourage les femmes à se mobiliser dans un milieu qui reste dominé par des standards masculins, ce qui peut être pour elles source de confusion, de déconvenues et de découragements.

C'est pourquoi, comme le soulignent nos pistes de réflexion, les organisations qui souhaitent promouvoir l'égalité en leur sein doivent contrer ces tendances naturelles. Cela passe par diverses stratégies, qui se déclinent sous différents axes. Tout d'abord **rendre visibles** les femmes qui s'engagent, en favorisant leur accès aux responsabilités à tous les niveaux et dans différentes fonctions et champs thématiques. En **soutenant ces femmes**, par le biais de réseaux, de viviers ou d'actions d'accompagnement et de formation mais également en formant l'ensemble des militants aux inégalités de genre. En assurant **l'égalité d'accès à l'information**, ce qui nécessite de limiter le recours à l'informel et de réfléchir et d'agir sur les modes de communication utilisés. En **rejetant systématiquement le dénigrement et l'humiliation**, au besoin par la sanction de celles et ceux qui s'y livrent et en affichant un soutien politique à celles et ceux qui dénoncent et combattent le sexisme. Enfin, en **valorisant des normes raisonnables** : qu'il s'agisse du surinvestissement, des méthodes de leadership ou des compétences attendues, il faut en finir avec l'image du militant « idéal ». Pour les hommes comme pour les femmes, ces normes ne sont pas tenables.

Si la délégation aux droits des Femmes et à l'égalité du CESE soutient l'idée d'une stratégie spécifique pour assurer la juste participation des femmes aux mouvements sociaux et sociétaux, elle considère également que cette stratégie sera au final bénéfique pour tous. D'abord parce qu'elle permettra aux organisations de s'adapter aux formes modernes de l'engagement. À l'heure où la question du renouvellement des responsables militants se pose de manière accrue, notre démocratie, notre vie citoyenne, ont besoin de tous et toutes. Mais aussi parce que transformer les modalités et les représentations de l'engagement concourt à en améliorer les conditions pour tou(te)s celles et ceux qui ne se retrouvent pas dans le modèle traditionnel. Pour permettre à la société dans son ensemble de bénéficier de tous les potentiels, il est urgent de permettre l'affirmation et la pleine reconnaissance des forces vives au féminin !

Annexes

Annexe n° 1 : résultat des votes par groupes

En réunion de délégation le mercredi 7 octobre 2015

Groupe	Nom	Pour
Agriculture	Mme Karen SERRES	
	M. Philippe PINTA	
Artisanat	Mme Monique AMOROS	
	Mme Catherine FOUCHER	X
Associations	Mme Bérénice JOND	X
CFDT	Mme Adria HOUBAIRI	X
CFE-CGC	Mme Isabelle COUTURIER	
CFTC	Mme Marie-Josèphe PARLE	
	Mme Gabrielle SIMON	
CGT	Mme Maryse DUMAS	X
	M. Alain DELMAS	
CGT-FO	Mme Hélène FAUVEL	
	Mme Françoise NICOLETTA	X
Coopération	Mme Amélie RAFAEL	
Entreprises	Mme Geneviève BEL	X
	Mme Dominique CASTERA	X
	Mme Éveline DUHAMEL	
Environnement et nature	Mme Anne-Marie DUCROUX	
	M. Sébastien GENEST	
Mutualité	Mme Pascale VION	X
Organisations étudiantes et mouvements de jeunesse	Mme Claire GUICHET	X
Outre-Mer	Mme Marie-Claude TJIBAOU	
	Mme Daourina ROMOULI-ZOUHAIR	
Personnalités qualifiées	Mme Sylvie BRUNET	X
	Mme Sylvia GRAZ	X
Professions libérales	Mme Dominique RIQUIER-SAUVAGE	
UNAF	Mme Francine L'HOUE	
	M. Henri JOYEUX	X

L'étude a été adoptée à l'unanimité des présents par 12 voix, représentant 10 groupes.

Annexe n° 2 : liste des références bibliographiques

Avis sur le projet de loi *Pour l'égalité entre les femmes et les hommes* du HCEfh – Avis 2013-0912.

Chercheuses entre deux passions : l'exemple des biologistes. Mary Catherine, Jonas Irène (2005) - Travail genre et sociétés, n°14.

Colloque Femmes-citoyennes. 70^{ème} anniversaire du vote des femmes – 19.05.2005

Développer, accompagner et valoriser le bénévolat. Note d'analyse n° 241. CAS. Paris, Septembre 2011.

Devenir élue, Genre et carrière politique. Maud Navarre, Presses Universitaires de Rennes, collection « Res Publica », 2015.

Dossier d'Olivier Fillieule, Lilian Mathieu et Patricia Roux publié dans la revue *Politix* 2007/2 (n° 78).

Enjeux d'aujourd'hui et équilibre de demain. Mixité-Parité au CESER Centre. Septembre 2013.

Enquête annuelle de la Confédération européenne des syndicats. 2014.

Entrepreneurs de cause. Contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques et France. Thèse de doctorat de Marion Rabier - ENS/EHESS, 2013.

Étude genrée sur le cumul des mandats des parlementaires. HCEfh 2013.

Femmes-hommes : et maintenant l'égalité réelle. Rapport d'information n° 1655 - DDFE de l'Assemblée nationale - Janvier 2014.

Genre, féminisme et syndicalisme. Cécile Guillaume, 2007. Travail genre et société 30/2013.

Il n'y a pas de sport masculin ou féminin mais bien des femmes et des hommes qui font du sport, Didier Chavrier, enseignant à l'université d'Orléans, publié le 16 juin 2014 dans *Comportement des femmes, différences hommes et femmes, Réflexions*.

L'égalité de genre dans le syndicalisme : quelques expériences européennes. Informations sociales n° 151 - 2009.

L'Europe au féminin, pour une parité dans les institutions de l'Union renouvelées en 2014. Fondation Robert Schuman, - Questions d'Europe, mars 2014.

La fabrication des carrières syndicales. Enquête de Cécile Gayral et Cécile Guillaume, étude CFDT-CLERSE, rapport final 2011.

La parité sous contrôle in Actes de la recherche en sciences sociales. N° 204 - Septembre 2014.

La situation du bénévolat en France en 2013. IFOP France Bénévolat. Crédit Mutuel. Paris, Juin 2013.

Le défi de l'égalité hommes/femmes dans le syndicalisme. Rachel Silvera. Revue Mouvements 2006-1.

Le sexe du militantisme, sous la direction d'Olivier Fillieule et de Patricia Roux. Les Presses de Science Po, 2009.

Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation. La permanence « paradoxale » du plafond de verre à la CFDT. *Politix* 2/2007 n° 78 pages 39-63. Guillaume Cécile, *Politix* 2/2007 (n° 78), p. 39-63
URL : www.cairn.info/revue-politix-2007-2-page-39.htm. DOI : 10.3917/pox.078.0039

Les catholiques dans la République, article de Bruno Duriez - Éditions de l'Atelier, 2005.

Les femmes chefs d'entreprise : le cas français. Annie Fouquet. Travail, genre et sociétés 1/2005 - n°13. Pages 31-50.

Les femmes dans les parlements nationaux, chiffres ONU - 1.0.5.2015.

Les femmes et la Mutualité, de la révolution à nos jours. David Alves da Sila, cité dans le journal du Mauss, mars 2010.

Les femmes et le pouvoir dans les associations étudiantes. Étude réalisée en 2013 par Animafac (2^{ème} édition).

Les femmes ou les silences de l'histoire. Michèle Perrot (page 151).

Les présidents d'associations en France : quels profils et quelles trajectoires ? Jeunesse, sports et vie associative. Bulletin de statistiques et d'études n° 11-03 - Décembre 2011

Les syndicats représentent-ils et défendent-ils au mieux les femmes au travail ? Article de Cécile Guillaume, paru sur le site de l'Humanité, le 24 mai 2014.

Licences sportives et autres titres de participation par fédération agréée en 2014 : Recensement réalisé par la Mission des Études, de l'Observation et des Statistiques, auprès des fédérations sportives agréées par le ministère des Sports. INSEE.

Logiques de genre dans l'accompagnement associatif. Carrières et pratiques militantes dans les associations revendicatives. Sophie Rétif. Dalloz - Février 2013.

Parité : une culture à développer. Rapport du groupe de travail parité politique. Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes (devenu le HCEfh). Juillet 2012.

Pratiques d'engagement dans les organismes associatifs, mutualistes, syndicaux et patronaux sous l'angle de l'égalité femmes/hommes. Conférence DDFE/ORSE - CESE 13 février 2013.

Projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes : premier jalon vers une approche intégrée. Rapport d'information de la DDFE du Sénat n° 788 -2013.

Regard sur la parité. Édition 2012. Insee.

Sport Éducation Mixités Citoyenneté. Chiffres clés de la féminisation du sport en France publié par le pôle ressources national 2013.

Syndicalisme et représentations des femmes au travail in Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs. La Découverte - Novembre 2013. Cécile Guillaume, sociologue CLERSE, Université de Lille 1. Sophie Pochic, sociologue CNRS-CMH Paris.

Études et avis du Conseil économique, social et environnemental :

Agir pour la mixité des métiers. Avis du CESE, rapporté par Patrick Liébus, novembre 2014.

L'entrepreneuriat au féminin. Étude de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité, rapportée par Geneviève Bel, 2009.

La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité. Étude de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité du CES, rapportée par Monique Bourven, 2007.

Annexe n° 3 : table des sigles

APCMA	Assemblée permanente des chambres d'agriculture
BDU	Base de données unique
CA	Chambre d'agriculture
CAPEB	Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment
CAS	Centre d'analyse stratégique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDI	Contrat à durée indéterminée
CES	Confédération européenne des syndicats
CES	Comité économique et social européen
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CESER	Conseil économique, social et environnemental régional
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement CGC
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CGT	Confédération générale du travail
CGT-FO	Confédération générale du travail - Force ouvrière
CMA	Chambre de métiers et de l'artisanat
CNAMS	Confédération nationale de l'artisanat, des métiers et des services
CNATP	Chambre nationale de l'artisanat des travaux publics
CNESER	Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche
CNNC	Commission nationale de la négociation collective
CNOUS	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSEP	Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
DDFE	Délégation aux droits des femmes et à l'égalité
EARL	Exploitation agricole à responsabilité limitée
FAGE	Fédération des associations générales étudiantes
FDSEA	Fédération départementale des syndicats d'exploitants agricoles
Fédération LGBT	Fédération des lesbiennes, Gays, Bi et Trans
FFB	Fédération française du bâtiment
FNMF	Fédération nationale de la Mutualité française
FNSEA	Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
HCEfh	Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes
IFOP	Institut français d'opinion publique
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MRJC	Mouvement rural des jeunesses chrétiennes
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques

ONU	Organisation des Nations Unies
ORSE	Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises
RSC	Registre de situation comparée
UD	Union départementale
UDAF	Union départementale des associations familiales
UE	Union européenne
UNAF	Union nationale des associations familiales
UNAPL	Union nationale des professions libérales
UNEF	Union nationale des étudiants de France
UNSA	Union nationale des syndicats autonomes
UPA	Union professionnelle artisanale
UR	Union régionale
URAF	Union régionale des associations familiales

Annexe n° 4 : liste des illustrations

■ Tableaux

<i>Tableau 1 : Part des femmes au Parlement européen (en %)</i>	10
<i>Tableau 2 : Comité économique et social européen, mandat 2015-2020</i>	16
<i>Tableau 3 : Part et responsabilités des femmes dans les principales organisations syndicales (en %)</i>	25
<i>Tableau 4 : La pyramide inversée : de la population totale aux indépendants employeurs, la part des femmes se réduit</i>	32
<i>Tableau 5 : La place des élues dans les instances dirigeantes des confédérations patronales</i>	34
<i>Tableau 6 : Présence des femmes dans les instances de direction des CCI</i>	38
<i>Tableau 7 : Présence des femmes dans les présidences des CMA</i>	38
<i>Tableau 8 : Répartition des femmes et des hommes membres d'une association, par secteur (intégrant les adhésions multiples) en 2013</i>	43
<i>Tableau 9 : Répartition des présidentes et des présidents d'associations selon les secteurs (en %)</i>	48



Dernières publications de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité

- *Combattre toutes les violences faites aux femmes, des plus visibles aux plus insidieuses*
- *Les femmes éloignées du marché du travail*
- *Femmes et précarité*
- *Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*

LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DU CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (CESE)

- *Migrations internationales : un enjeu planétaire*
- *Les territoires face aux catastrophes naturelles : quels outils pour prévenir les risques ?*
- *Comment promouvoir le dynamisme économique des espaces ruraux ?*
- *Les ports ultramarins au carrefour des échanges mondiaux*
- *Les nouveaux rapports industrie/services à l'ère du numérique*
- *Rapport annuel sur l'état de la France en 2015*
- *Le régime social des indépendants*
- *Les travailleurs détachés*

**Retrouvez l'intégralité
de nos travaux sur
www.lecese.fr**

Imprimé par la direction de l'information légale et administrative, 26, rue Desaix, Paris (15^e)
d'après les documents fournis par le Conseil économique, social et environnemental

N° de série : 411150032-001015 – Dépôt légal : octobre 2015

Crédit photo : iStock

La délégation aux droits des femmes et à l'égalité dresse un panorama inédit de la place des femmes dans les organisations de la société civile, telle qu'elle est représentée au CESE.

Le constat est sans appel : malgré une évolution législative favorable et un nombre de militantes et bénévoles en constante augmentation, la part des femmes dans les exécutifs des organisations ne progresse que très lentement.

L'étude s'attache à analyser les difficultés, les obstacles culturels et structurels à leur accès aux responsabilités

et propose des outils concrets pour les dépasser. Elle souligne qu'il en va de l'intérêt même de l'organisation de combattre les inégalités de genre pour la rendre plus inclusive et plus attrayante.

Favoriser leur engagement militant, c'est aussi œuvrer à promouvoir la place des femmes dans la société : en effet, l'engagement militant constitue souvent un marchepied vers la prise de responsabilités dans d'autres domaines, notamment politiques et économiques.

www.lecese.fr

CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL
ET ENVIRONNEMENTAL

9, place d'Iéna
75775 Paris Cedex 16
Tél. : 01 44 43 60 00

N° 41115-0032

prix : 14 €

ISSN 0767-4538

ISBN 978-2-11-138685-3



9 782111 386853



Diffusion
Direction de l'information
légale et administrative
Les éditions des **Journaux officiels**
tél. : 01 40 15 70 10
www.ladocumentationfrancaise.fr