

CONSEIL  
D'ADMINISTRATIONOÙ SONT  
LES FEMMES ?

Si les femmes sont assez majoritairement représentées aux postes salariés dans les associations (70 %)<sup>1</sup>, elles demeurent minoritaires dans les conseils d'administration. Manque de prise de conscience de la part des dirigeants ou manque d'envie de la part des femmes ? La réponse n'est pas si simple...



**AUTEUR** Fabienne Duboscq  
**TITRE** Vice-présidente de l'Adema,  
consultante secteur associatif  
du cabinet Gain de causes

**D'**après l'enquête « La France bénévole 2017 », les hommes sont proportionnellement plus nombreux que les femmes à exercer des fonctions de dirigeant (64 % contre 47 %)<sup>2</sup>. Cette différence générale de 17 points varie fortement selon les tranches d'âge ; elle est d'ailleurs de 25 points chez les moins de 35 ans. Chez les plus jeunes, l'étude réalisée par Animafac sur la place des femmes dans les associations étudiantes confirme une plus forte présence masculine au niveau des postes à responsabilité, soit respectivement 58 % d'hommes et 42 % de femmes<sup>3</sup>. Mais où sont les femmes ? Ne pourraient-elles pas contribuer à résoudre la problématique du manque de candidats dans les conseils d'administration ? Un sillon à creuser pour les nombreuses associations qui peinent à renouveler ce type d'instance.

PRENDRE CONSCIENCE DE LA PROBLÉMATIQUE DE  
PARITÉ AU SEIN DE SON CONSEIL D'ADMINISTRATION

Certaines associations se rendent compte spontanément d'une différence de représentation au sein de leur conseil d'administration, mais toutes ne décident pas d'agir pour y remédier.

En 2009, La Fonda<sup>4</sup> a réalisé une comparaison de la proportion femmes-hommes exerçant des fonctions de responsables associatifs en France, en Angleterre et en Espagne. Pour la France, les

auteurs ont mis en avant les réactions des responsables associatifs face aux initiatives de promotion de l'égalité hommes-femmes au sein de la gouvernance. Pour un certain nombre de dirigeants associatifs, ce questionnement est sans fondement. Pour eux, l'engagement associatif repose sur la base du volontariat. En définitive, si les femmes ne sont pas plus nombreuses parmi les dirigeants, c'est qu'elles ne le souhaitent pas. D'autres jugent la question comme secondaire, se concentrant sur la problématique du renouvellement des bénévoles sans rechercher une meilleure répartition des mandats entre les hommes et les femmes. Enfin, d'autres associations se déclarent intéressées mais ne savent pas comment y remédier, alors que d'autres encore, convaincues de l'intérêt, se donnent les moyens d'inverser la tendance.

Le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports s'est saisi de l'enjeu d'égalité entre les femmes et les hommes dans les associations et propose depuis cinq ans un guide pratique – mis à jour régulièrement – pour réaliser dans un premier temps un autodiagnostic permettant de faire un état des lieux précis de la situation<sup>5</sup>. Une grille est proposée aux associations qui n'ont pas constaté spontanément un déséquilibre de représentativité au sein de leur conseil d'administration ainsi que des pistes d'action.

●●●

1. France bénévolat, « Les femmes au cœur des associations : quelle place ? Quelles évolutions ? Quel type d'engagement ? », 2013.  
2. Recherches & Solidarités, « La France bénévole », 14<sup>e</sup> éd., juin 2017.  
3. Animafac, « Les femmes et le

pouvoir dans les associations étudiantes », 2<sup>e</sup> éd., avr. 2013.

4. É. Flahault, A. Guardiola, « Quelle place pour les femmes dans les instances dirigeantes des associations ? – Perspective internationale et comparaison de la proportion femmes-

hommes exerçant des fonctions de responsables associatifs », *Tribune Fonda* n° 200, Regards croisés, déc. 2009.  
5. Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, « Développons l'égalité entre les femmes et les hommes dans les associations », 2016.

■ Le poste de président d'association reste majoritairement masculin.

■ Plus les associations sont anciennes, moins il y a de femmes qui siègent au conseil d'administration.

### ●●● RAISONS DE LA SOUS-REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Certaines représentations de l'image du pouvoir et des responsabilités peuvent pousser les femmes à s'autocensurer et à ne pas poser leur candidature pour un poste dans lequel elles ne se reconnaîtraient pas. Les femmes s'interrogent sur leurs compétences et leur légitimité avant de candidater à un poste à responsabilité. Chez les plus jeunes, ce souci de légitimité est partagé par les femmes et les hommes. Toutefois, AnimaFac relève que, malgré tout, les hommes mettent davantage l'accent sur le fait qu'ils sont les plus à même de gérer l'association, sans évoquer la question de leur capacité à impliquer chacun, qui est davantage mentionnée par les femmes<sup>6</sup>.

D'autres représentations, confirmées par des études, sont des freins à l'engagement des femmes : le poste de président est très fréquemment tenu par un homme (69 %), de même que celui de trésorier (58 %). Le poste de secrétaire, en revanche, est préférentiellement laissé à une femme (57 %). Les choses évoluent néanmoins et les places à responsabilité sont plus facilement « offertes » aux femmes dans les associations récentes : on relève 17 % de présidentes dans les associations créées avant 1960 contre 38 % dans celles ayant 15 ans ou moins<sup>7</sup>.



© AYAIMAGES

Par ailleurs, les femmes engagées dans le secteur associatif sont davantage à la recherche d'actions concrètes, d'acquisition de compétences. Elles ont une plus forte attente en matière de formation et de conseil que les hommes (26 % contre 19 %), alors que les hommes cherchent une meilleure reconnaissance de leur action (23 % contre 17 %)<sup>8</sup>. Certaines femmes ayant dû lutter contre le plafond de verre dans leur carrière professionnelle ne souhaitent pas faire face aux mêmes obstacles dans leurs engagements associatifs et préfèrent viser l'utilité de leur action plutôt que la participation à la gouvernance.

Enfin, les femmes se disent moins disponibles et anticipent cette contrainte afin de ne pas avoir à renoncer à leurs engagements. C'est d'autant plus vrai pour les femmes en activité avec des enfants en bas âge et les jeunes retraitées qui se rendent disponibles pour leurs petits-enfants.

### PASSER À L'ACTION

Le sujet de la parité hommes-femmes doit avant tout être porté collectivement au sein du conseil d'administration, et pas uniquement par les administratrices quand le conseil d'administration est en carence de femmes ou les administrateurs quand ce sont les hommes qui sont en minorité. Travailler sur la promotion de l'égalité hommes-femmes au sein du conseil d'administration peut se révéler un formidable levier pour réinterroger les modalités de gouvernance.

Avant de se lancer dans la recherche de candidat(e)s, il convient d'examiner les statuts de l'association afin de voir quels leviers peuvent être actionnés pour ne pas mettre en place un dispositif excluant de fait les candidats masculins. C'est la question que s'est posée l'association Frères des hommes : lorsque les dirigeants ont pris conscience de la sous-représentation des femmes au sein du conseil d'administration, il a été décidé de profiter de la possibilité qu'offraient les statuts pour passer de 12 à 16 membres. Ainsi, l'assemblée générale a voté cet élargissement en précisant que ces postes seraient prioritairement réservés aux femmes et qu'ils seraient pourvus au fur et mesure des candidatures, préférant laisser des postes vacants plutôt que de les pourvoir avec des candidatures d'hommes. Cette décision a contribué à une prise de conscience

6. AnimaFac, « Les femmes et le pouvoir dans les associations étudiantes », préc.

7. France bénévolat, D. Thierry, « La place des femmes dans la vie associative française », janv. 2008.

8. Recherches & Solidarités, « La France bénévole », préc.

## “ L'égalité hommes-femmes dans les instances associatives passera largement par une évolution – révolution ? – de la gouvernance et par une démarche volontariste de la part des élus ”

générale par les bénévoles et adhérents et à faire émerger des candidatures féminines. D'autres associations choisissent d'inscrire dans leur projet stratégique la promotion

de l'égalité hommes-femmes pour les ressources bénévoles et salariées en se fixant un objectif à trois, quatre ou cinq ans. D'autres organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), comme les mutuelles, vont même jusqu'à créer un dispositif *ad hoc* pour valoriser le militantisme au féminin et créer ainsi un vivier de futures élues<sup>9</sup>. Enfin, certaines associations envisagent de profiter d'une modification statutaire pour introduire un article visant à garantir la représentation d'au moins 40 % de chaque genre au sein du conseil d'administration.

Au-delà de la volonté politique, il convient également de bien identifier en amont les freins à l'engagement au sein de la gouvernance de son association. Dans le guide précédemment cité du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, on retrouve un certain nombre de points d'attention, notamment pour les bénévoles les plus jeunes, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes :

■ veiller aux horaires et lieux proposés pour les réunions en prenant en compte les obligations familiales et personnelles (à 20h 30, les enfants sont couchés, ce qui n'est pas le cas à 18h 30) ;

■ veiller à soutenir les bénévoles ayant des enfants en bas âge. Par exemple, proposer des chèques emploi service universel (CESU) préfinancés pour la garde ou l'aide à domicile pendant que la/le bénévole s'investit dans l'association.

Il peut être intéressant également d'interroger les membres et les bénévoles pour savoir pourquoi ils ne posent pas leur candidature au conseil d'administration. On peut aussi questionner ceux qui en font partie pour comprendre pourquoi ils n'ont pas posé leur candidature aux postes à responsabilité.

Promouvoir l'égalité hommes-femmes, c'est aussi l'occasion de réinterroger sa gouvernance et d'anticiper le renouvellement des administrateurs(trices). Pour inverser la tendance, il faudra s'interroger sur les compétences dont l'association a besoin et sur les moyens de les attirer à elle, concevoir des formations pour accueillir de nouveaux élus (femmes ou hommes), mettre en place du tutorat.

Il pourra également être opportun de repenser le fonctionnement des instances en limitant le cumul des mandats ou encore en réduisant la durée des mandats... Autant de leviers pour attirer de nouvelles candidates !

Pour faire tomber les représentations sur l'image du pouvoir au sein de l'association – frein important pour les femmes –, les associations devront faire un effort de communication sur l'exercice du pouvoir au sein de ce conseil. Un article dans les supports dédiés aux adhérents ou un rédactionnel accompagnant la procédure de candidature au conseil d'administration peuvent permettre de lever des réticences.

Enfin, les candidat(e)s doivent pouvoir identifier le temps à consacrer à l'association et les modalités de participation. Une planification à long terme des réunions, la possibilité d'utiliser des outils de communication à distance (Skype, Face Time, etc.) peuvent encourager les candidats potentiels à s'engager.

### CONCLUSION

L'égalité hommes-femmes dans les instances associatives passera largement par une évolution – révolution ? – de la gouvernance et par une démarche volontariste de la part des élus. Il ne suffit pas de le décréter pour que la tendance s'inverse. Il n'est pas non plus très productif de se dire que c'est une fatalité ou un héritage du passé. Aujourd'hui, les femmes doivent pouvoir s'autoriser à poser leur candidature, pour peu qu'on leur en offre la possibilité et qu'on leur donne les moyens d'agir concrètement ! Les femmes doivent aussi pouvoir se faire une place au sein d'un conseil d'administration et assumer leur part de responsabilité.

Finalement, la recherche de la parité dans la gouvernance associative pourrait bien être un levier important pour permettre à certaines organisations de mieux anticiper la succession au sein leur conseil d'administration ! ■

