

05/05/2026

La parité dans les instances de gouvernance coopératives

La parité dans la gouvernance des entreprises est un enjeu qui concerne l'ensemble de la société française : la favoriser permet de mieux représenter les points de vue et intérêts des femmes dans toutes les sphères d'activité et de réduire les inégalités de genre, encore trop présents même dans la sphère de l'économie sociale et solidaire.

La gouvernance coopérative doit par essence tendre vers une représentation qualitative de l'ensemble des parties prenantes pour favoriser la réflexion collective et répondre au mieux à leurs besoins. L'égalité entre les femmes et les hommes est en outre au cœur des valeurs portées par les entreprises de l'ESS. D'autant qu'en 2025, les femmes représentaient 57,5% des effectifs salariés en CDI des coopératives d'hlm.

C'est pourquoi en 2024, le Conseil fédéral a inscrit dans le plan d'action fédéral la volonté d'augmenter la place des femmes au sein des conseils d'administration des coop hlm, en fixant un objectif national de **39% en 2027 et 50% en 2030**.

La présente note a pour objectif d'apporter des réflexions et des exemples concrets de bonnes pratiques aux membres de la gouvernance des coopératives d'hlm pour les aider à se mettre en action et avancer de manière qualitative sur ce sujet.



1. Un bref état des lieux

Chez les coopératives d'hlm

En 2025, **30% des membres des conseils d'administration** de coop hlm sont des femmes. Les coop hlm sont présidées par **33% de présidentes** et dirigées par **37% de directrices générales**.

Ces chiffres sont en augmentation constante : en 2020 les femmes étaient présentes à 25% dans les conseils d'administration, 13% dans les fonctions de présidence et 16% à la direction générale.

En comparaison, en 2024, 28% des dirigeants de SCOP et SCIC sont des femmes.¹

Les constats formulés par des dirigeant.es de coop hlm lors d'un atelier sur la parité

[séminaire des équipes dirigeantes, 30 janvier 2026]

Durant cet atelier, les participants ont énoncé plusieurs éléments sur lesquels il serait bon d'agir pour favoriser la parité dans les instances :

- Une **absence d'aménagement** pour prendre en compte les situations spécifiques (garder les enfants, etc.). Cela peut se faire au cas par cas de manière informelle, le risque étant de ne pas avoir de traitements équitables, déséquilibrant la participation et favorisant l'absentéisme de certaines personnes.
- Un **manque de figures féminines intéressées**, qui peut être dû à un manque d'appétence, un sentiment d'illégitimité, un manque d'information, de formation et d'accompagnement des futures dirigeantes ou administratrices, etc.
- La **force de l'habitude** : des administrateurs qui sont en place depuis des années et qui se connaissent bien ont tendance à rester entre eux sans aller chercher de nouvelles personnes, créant un entre-soi difficile à ébranler.
- Des difficultés à **donner envie** de participer.
- La persistance d'un **sexisme latent** qui tend à moins considérer la parole et la place des femmes de la part des hommes. Des attitudes et remarques, parfois faites en toute bonne foi, qui peuvent heurter et véhiculer des messages sexistes.
- La coop n'a pas la main sur le choix des **représentant.e.s de personnes morales**.

L'évolution de la réglementation française sur la parité

Plusieurs lois importantes ont fait évoluer les choses depuis 15 ans et ont poussé les entreprises à mettre en place des actions :

- **La loi Copé Zimmerman de 2011** a imposé des quotas de femmes dans certains conseils d'administration et a fait de la parité un élément de conformité juridique et de gouvernance. Les entreprises cotées, les sociétés de plus de 250 salariés ou avec un

¹ Source : rapport d'activité 2024 de la Confédération des SCOP et des SCIC <https://secure.webpublication.fr/271380/.rapport-activite-2024-cgscop/#page=19>



chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros doivent désormais respecter un quota de 40% de femmes dans leurs conseils d'administration et conseils de surveillance.

- **La loi Hamon de 2014** a donné mission au conseil supérieur de l'ESS de proposer des mesures pour favoriser l'augmentation du nombre de femmes dirigeantes
- **La loi de 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel** a renforcé l'incitation à assurer des **rémunérations égales** entre les hommes et les femmes pour un travail identique ou à valeur égale. Les entreprises de 50 salariés et plus doivent publier chaque **année l'« index de l'égalité hommes femmes »** et les actions mises en place pour la favoriser. Des **droits à la formation** doivent être octroyés de manière égalitaire entre les femmes et les hommes, qu'ils travaillent à temps complet ou à temps partiel.
- **La loi de 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle** a notamment imposé aux entreprises de plus de 1 000 salariés de **publier chaque année sur leur site internet les écarts éventuels de représentation** entre les femmes et les hommes parmi leurs cadres dirigeants et les membres de leurs instances dirigeantes.



Le sujet de la parité ne doit pas être traité de manière uniquement quantitative. **L'égalité numérique ne suffit pas forcément pour garantir une parité qualitative : une participation libre, active et équitable.** Beaucoup de biais structurels persistent et doivent faire l'objet d'une réflexion active : prises de parole inégales, sentiment d'illégitimité, formats ou horaires peu inclusifs...



2. Les bonnes pratiques pour améliorer la parité dans les instances de gouvernance de la coop

La Fédération a centralisé les bonnes pratiques présentées dans diverses ressources, classées ici par thématiques, pour permettre à ses adhérents de s'en inspirer et de mettre en place leurs propres corpus d'actions.

Intégrer la parité dans les statuts et règlements de l'organisme

Objectif :

Mettre en place un cadre réglementaire qui encourage la parité.

Actions :

- Mentionner explicitement la parité comme principe fondamental dans les **statuts** et le règlement intérieur de la coop
- Mettre en place des **quotas** équilibrés et anticiper sur le renouvellement des mandats en écrivant un process clair qui intègre la recherche de parité

Sensibiliser / acculturer aux enjeux de parité

Objectifs :

- Lutter contre la culture sexiste
- Revisiter les modèles de leadership en déconstruisant les lectures genrées

Actions :

- **Formation** obligatoire sur les comportements sexistes dans le parcours des membres du conseil d'administration et de la direction (mises en situation, témoignages, analyse de cas réels...)
- **Charte** de bonnes pratiques et des comportements à éviter, à distribuer / signer par chaque membre de la gouvernance
- Communiquer en interne et former les équipes de la coop pour développer une réelle **culture** de l'égalité femme-homme

Créer un cadre favorisant la participation de toutes et tous

Objectif :

Lever les freins à la participation des femmes aux instances de gouvernance

Actions :

- **Animation** inclusive : équilibrer les prises de parole, rectifier les remarques inadaptées
- Revoir la **logistique** des réunions pour lever les freins liés aux contraintes encore très genrées (garde d'enfant, etc.) : possibilité de participer en visio, horaires validés collectivement, proposition d'une garde d'enfants...
- Organiser une **présidence alternée** femme-homme



Inciter les femmes à s'impliquer

Objectifs :

- Donner envie aux femmes de participer, d'intégrer les instances
- Lutter contre l'auto-censure des femmes

Actions :

- Adopter une démarche proactive en **identifiant** à l'avance des profils féminins candidats pour les renouvellements de mandats
- **Communiquer** à l'extérieur (réseaux sociaux) sur la possibilité de devenir administratrice, rendre la communication impactante et attirante
- Construire un **discours formalisé** sur l'importance de favoriser la parité, qui soit porté par les salariées, la gouvernance, etc.
- Concevoir un **parcours de formation** (au rôle d'administrateur.ice par exemple) pour permettre à chacun.e d'acquérir toutes les compétences nécessaires et d'être en capacité (et se sentir légitime) d'intervenir sur les sujets traités
- Créer un système de **mentorat entre femmes** : organiser un réseau de femmes administratrices ou directrices (anciennes, actuelles et futures) à l'échelle nationale ou régionale pour permettre échanges, conseils, soutien.

Suivre les actions de manière proactive (et les valoriser)

Objectifs :

- Structurer la démarche pour s'assurer de la mise en œuvre des actions
- Maintenir une réelle dynamique dans le temps
- S'assurer du développement d'une parité quantitative mais également qualitative
- Encourager les autres organisations à suivre l'exemple en valorisant nos actions et nos réussites

Actions :

- Instaurer des **indicateurs** pour évaluer l'évolution des pratiques
- Nommer un.e **référent.e parité** parmi les membres du conseil d'administration qui coordonne et suit les démarches (et à qui les administratrices peuvent s'adresser en cas de problème pour trouver des solutions)
- Utiliser l'**outil** d'autodiagnostic Flash CAPSE pour évaluer les pratiques existantes, identifier les marges de progression et guider l'élaboration des actions (cf. chapitre 4)
- Recueillir des **retours terrain** pour adapter les pratiques
- **Publier** régulièrement des informations sur la composition genrée des instances, des témoignages, etc.



3. Et si vous élaboriez votre plan d'action ?

Voici un exemple de plan d'action proposé par la Fédération pour vous aider à vous lancer.

Année 1

- Réunion avec les membres de la gouvernance pour faire un état des lieux (à l'aide de l'outil flash CAPSE) et décider ensemble des actions à mener
- Désignation d'une personne référente, en charge du suivi du plan d'action
- Inscription dans les statuts du principe de parité et des quotas à atteindre. Profiter de l'AGE qui modifie les statuts pour en parler de manière positive
- Formation / sensibilisation de l'ensemble des membres de la gouvernance et des équipes

Année 2

- Ecriture collective d'une charte de bonnes pratiques et de comportements à éviter
- Réflexion sur l'organisation pratique des réunions

Année 3

- Lancement d'une campagne de recrutement de profils féminins
- Création d'un parcours d'accueil des administrateur.ices intégrant un module sur les comportements sexistes et les enjeux de parité

Années 4 et +...

- Suivi et amélioration continue
- Point sur la parité à chaque Assemblée générale
- Communication annuelle sur les actions de la coop



4. CAPSE, un outil de l'ESS pour vous aider à progresser

Mené dans le cadre du programme Erasmus+, le projet européen CAPSE (Collective Action for Parity in the Social Economy) met en œuvre des supports et outils visant à accompagner les fédérations et réseaux de l'économie sociale et solidaire sur l'égalité des genres au sein de leurs instances de gouvernance.

Ces outils sont issus d'une **étude** menée entre octobre 2023 et novembre 2025, qui répondait aux objectifs suivants :

- Identifier les leviers et les obstacles à l'égalité entre les femmes et les hommes dans les organes de gouvernance des fédérations et réseaux de l'ES ;
- Réaliser un autodiagnostic sur la parité entre les femmes et les hommes dans l'organisation ;
- Élaborer un plan d'action pour promouvoir l'égalité au sein des instances de gouvernance fédérations et réseaux de l'ESS ;
- Encourager les fédérations et réseaux de l'ESS à sensibiliser leurs membres et bénéficiaires aux enjeux d'égalité des genres au sein de leurs gouvernances.

Il en ressort deux **pistes d'action** principales :

- Renforcer la gouvernance paritaire en **mobilisant, informant et formant** les membres de la gouvernance
- **Repenser le leadership** et l'émancipation féminine pour se libérer des carcans de la masculinité, lutter contre l'autocensure et favoriser le développement de réseaux de partages et conseils.

On trouve sur le **site internet**² du projet une collection d'outils et de ressources : Kit d'animation de formations, livre blanc, vidéos témoignages, guide méthodologique, infographies.

² <https://capse-project.eu/ressource/collection-de-ressources/>



Ressources complémentaires

- Guide méthodologique CAPSE :
<https://capse-project.eu/wp-content/uploads/2025/08/CAPSE-Guide-methodologique-France.pdf>
- Fiche pratique de l'Union des Employeurs de l'Économie sociale et solidaire (UDES), « Les responsabilités : une affaire de femmes et d'hommes », 2022 :
https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/lmorin/fiche_7_les_responsabilites_une_affaire_de_femmes_et_dhommes_2022.pdf
- Rapport du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE), « Rapport 2026 sur l'état des lieux du sexisme en France : la menace masculiniste » :
<https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/rapport-2026-sur-letat-des-lieux-du-sexisme-en-france-la-menace-masculiniste>
- Rapport du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, Rapport triennal 2021-2024 de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS :
<https://www.entreprises.coop/system/files/inline-files/Rapport%20Egalite%CC%81%20FH%20CSESS%202021%20-%20VF%20adopte%CC%81e.pdf>
- Guide du Secrétaire d'État à l'économie sociale, solidaire et responsable, « ESSentiELLES : Livret de conseils pour favoriser l'égalité femmes-hommes au sein des structures de l'économie sociale et solidaire », 2021 :
<https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/sites/efh/files/migration/2021/03/752-Livret-ESSentiELLES.pdf>