

Bonnes pratiques de l'égalité professionnelle

par la valorisation du Capital humain

dans les cabinets d'expertise comptable

« Valoriser le capital humain dans une
perspective d'égalité professionnelle
valorise les cabinets et valorise
la profession »



La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales.

Article premier de la Constitution Française

L'ENGAGEMENT

de la profession comptable

Personne ne peut nier que l'évolution des effectifs au sein des entreprises se fait dans le sens d'un équilibre entre les hommes et les femmes. Nous ne pouvons que nous en réjouir.

Force est de constater que les professions libérales dans leur ensemble connaissent une féminisation croissante avec 46% des effectifs. La profession des experts-comptables s'inscrit dans ce mouvement avec plus de 5000 femmes inscrites à l'Ordre, soit environ 25%, alors qu'elles ne représentaient que 20% en 2011.

La profession doit cependant rester vigilante si elle veut éviter l'attraction des talents féminins vers une activité salariée. Alors que la matière convient parfaitement aux femmes, représentant près de la moitié des diplômés du DEC, il y a des efforts à faire pour les attirer vers l'exercice libéral.

C'est pourquoi le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables soutient l'initiative d'AFECA d'une Charte des bonnes pratiques de gouvernance en matière d'égalité professionnelle, proposée à la signature des cabinets sur la base d'un engagement volontaire.

Aujourd'hui, c'est une nouvelle initiative d'AFECA que je salue, avec ce travail d'inventaire qui synthétise sous la forme d'un Guide, les bonnes pratiques identifiées par les groupes de travail régionaux et les cabinets signataires de la charte *via* son site interactif.

Je forme le vœu que ce document soit source d'inspiration pour chaque cabinet et d'évolution pour notre profession.

Philippe Arraou
Président du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables



PARLER DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES C'EST SE RÉFÉRER À UN ENJEU DE SOCIÉTÉ MAJEUR.

L'égalité est un droit fondamental, un principe républicain. Sa mise en œuvre est d'abord une question de justice et d'équité. Point fondamental, elle représente également un atout pour le développement de notre société.

La Charte de l'égalité (2004) la définit comme un impératif démocratique qui doit se traduire par une volonté caractérisée d'une plus grande justice sociale en direction des femmes et par une lutte au quotidien contre toutes les formes de discrimination. Elle est une exigence sociétale afin que les différents temps de vie soient également valorisés et assumés équitablement par les hommes et les femmes. Elle est enfin une nécessité économique face à la concurrence, à la compétitivité et au retournement démographique auxquels sont confrontées les entreprises françaises. A ce titre, les femmes constituent un vivier de compétences dont l'économie a besoin [1].

Le dispositif juridique français est impressionnant puisque pas moins de neuf lois ont été consacrées à la promotion de l'égalité professionnelle, mais le bilan d'application reste encore modeste au

regard de la précision, renforcée au fil du temps, de leurs objectifs. Le 8 octobre 2015, Madame la Secrétaire d'Etat chargée des Droits des femmes, dévoilait le palmarès des 10 premières entreprises du SBF 120 en matière de féminisation, se félicitant que les entreprises commencent à se donner les moyens d'atteindre un équilibre femmes-hommes dans leurs effectifs et à tous les niveaux.

A CÔTÉ DES PROGRÈS RÉALISÉS ET AFFICHÉS PAR LES – PLUS GRANDES – ENTREPRISES, QU'EN EST-IL DES PROFESSIONS LIBÉRALES QUI REPRÉSENTENT PRÈS DE 11% DES ACTIFS ?

Selon le Laboratoire de l'égalité, subsisterait au sein de ces professions un « plafond de verre » continuant d'empêcher les femmes d'accéder aux postes et de prétendre aux salaires les plus élevés. S'organisent-elles pour adresser la question de l'égalité professionnelle et mieux valoriser les talents féminins ?

Il faut reconnaître que ces professions, dans leur ensemble historiquement masculines, connaissent une féminisation croissante puisque les femmes représentent aujourd'hui 46% des effectifs avec toutefois des disparités notables selon les métiers.

La profession comptable reste encore en retrait, même si elle s'inscrit dans ce mouvement positif avec plus de 5000 femmes inscrites à l'Ordre des experts-comptables, soit environ un quart des 20000 experts-comptables français alors qu'elles ne représentaient que 20% en 2011 [2].

[1] Charte de l'égalité : la France s'engage, Ministère délégué à la parité et à l'égalité professionnelle, 2004.

[2] Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables.

L'EXPLICATION DU TAUX ENCORE LIMITÉ DE FÉMINISATION DE LA PROFESSION COMPTABLE RÉSIDE POUR BEAUCOUP DANS LES CONTRAINTES SPÉCIFIQUES QUI PÈSENT SUR LES PROFESSIONS LIBÉRALES.

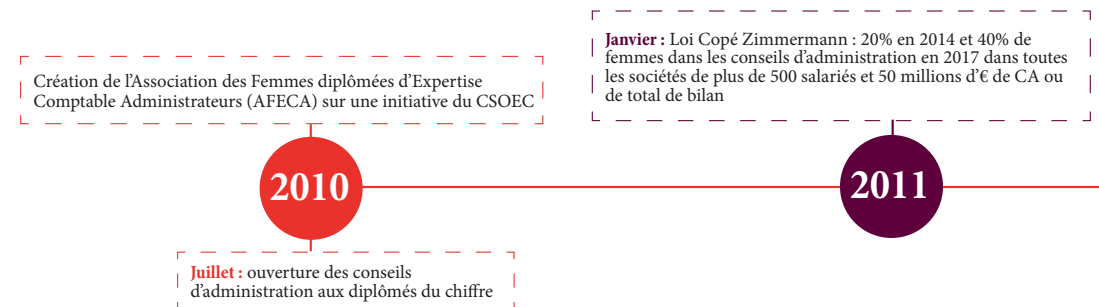
On y retrouve une amplitude horaire élevée et, dans de nombreux cas, des déplacements liés à la nécessité de développer une clientèle, de s'adapter à son rythme ou de consacrer du temps à la formation continue. Face à ces contraintes, et pour parvenir à mieux articuler vie professionnelle et privée, nombreuses sont les diplômées d'expertise comptable préférant opter pour une activité salariée : seulement 29% des femmes s'inscrivent au tableau de l'Ordre des experts-comptables contre 64% des hommes [3].

Conscientes de cette « fuite des talents féminins », les instances représentatives des professions libérales se sont mobilisées sur la question. Citons par exemple la signature par le Conseil National des Barreaux du Pacte pour l'égalité dans les professions libérales réglementées ou encore l'accord de branche relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la profession comptable [4]. Mais au-delà

d'une gouvernance de la compliance à des textes législatifs ou des conventions professionnelles, comment contribuer à une gouvernance des comportements qui crée de la valeur durable pour les acteurs des professions libérales ?

Ce livret de bonnes pratiques est le résultat d'une prise de conscience de la profession comptable quant à la nécessité pour elle de s'inscrire dans ce mouvement d'égalité professionnelle, de façon opérationnelle, au travers de la valorisation du capital humain, dans un modèle équilibré entre ses composantes femmes et hommes, reconnu aujourd'hui comme une opportunité de croissance durable et de performance inclusive.

Ce guide rappelle pourquoi et comment AFECA, avec le soutien du CSOEC, s'est mobilisée au service de cette dynamique, et présente aujourd'hui de manière synthétique les bonnes pratiques identifiées, d'une part par les femmes de la profession à travers la contribution de ses Délégations régionales par une plateforme collaborative de groupes de travail, d'autre part par les cabinets signataires de la Charte pour l'égalité professionnelle par la valorisation du capital humain, *via* l'espace interactif ouvert sur le site AFECA.



[3] Étude prospective de la branche professionnelle des Experts comptables et Commissaires aux comptes et élaboration d'un répertoire des métiers, Omega (Observatoire des Métiers de l'Expertise Comptables, du Commissariat aux Comptes et de l'Audit), 2012.

[4] Accord signé le 4 janvier 2013 entre les Présidents ECF et IFEC et les représentants des organisations syndicales et étendu par un arrêté publié le 11 octobre 2013.



AFECA, des objectifs pour délivrer une valeur durable



Marie-Ange
Andrieux



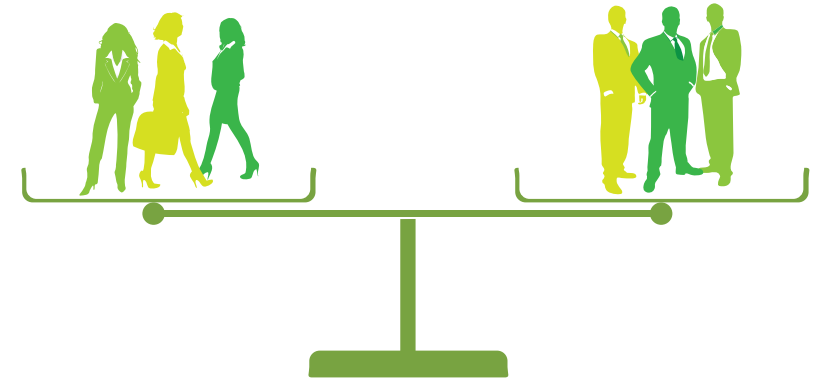
Marie-Dominique
Cavalli

Co-présidentes d'AFECA

L'un des défis majeurs de l'Association des Femmes diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs (AFECA) est d'aider les cabinets d'expertise comptable et les entreprises à intégrer les femmes de la profession dans des positions de leadership, en leur donnant davantage de visibilité et de légitimité auprès du monde économique et financier.

Nous sommes convaincues que le marché des mandats d'administrateurs peut fortement bénéficier de profils experts-comptables pleinement adaptés aux besoins des conseils d'administration et de leurs comités, non seulement des grandes entreprises mais aussi des PME, auprès desquelles les délégations régionales d'AFECA développent une proximité toute particulière. D'autant que l'association prévoit pour ces femmes expérimentées des formations pour mieux connaître les nouveaux modes de gouvernance et savoir y combiner aussi bien « hard » que « soft skills ».

AFECA permet également de consacrer la forte valeur ajoutée du diplôme d'expert-comptable, réformé en 2010, qui ouvre aujourd'hui à une pluralité de compétences dans la mesure où il donne accès aussi bien à l'exercice libéral, qu'à l'exercice salarial ou au secteur public.



Sur le long terme, AFECA souhaite innover par une égalité professionnelle qui, au travers de la mise en place de pratiques professionnelles appropriées, aboutisse à un « capital carrière » équivalent pour les hommes et les femmes sur la durée de leur vie active. Par ailleurs, puisque nous savons travailler en processus de partage co-créatif avec nos clients, une dissémination informelle de notre expérience pourra, nous l'espérons, enrichir notre écosystème. Enfin, parce que la performance se doit d'être éthique, il nous paraît important de nous insérer dans les actions de place sur l'égalité professionnelle, pour mettre au service de la collectivité les avancées auxquelles l'investissement de notre profession aura contribué.

NOTRE MARQUE
EXPERT-COMPTABLE
SYMBOLISE UN MESSAGE :

LA COMPÉTITIVITÉ DE LA PROFESSION, C'EST AUSSI CELLE DE L'ÉCONOMIE ! AFECA CONTRIBUE À LA FAIRE RAYONNER.



“ AFECA souhaite contribuer à trois défis majeurs : atteindre le seuil de 40 % de femmes dans les conseils d'ici 2017 avec des profils réellement diversifiés, mettre en place une gouvernance efficiente des PME et enfin faire monter les femmes en position de leadership ou d'influence dans les comités du conseil (audit mais aussi nomination et rémunération).

L'Association des Femmes diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs (AFECA) créée en novembre 2010 à l'initiative du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables est née d'une double opportunité législative : la loi du 23 juillet 2010 sur les réseaux consulaires autorisant les experts-comptables à détenir des mandats d'administrateurs et la Loi Copé-Zimmermann sur la parité du 13 janvier 2011, prévoyant un quota de 40% de femmes en 2017 dans les conseils d'administration des sociétés de plus de 500 salariés et ayant un chiffre d'affaires ou un total de bilan au moins égal à 50 millions d'euros.

Cette avancée majeure vers une société plus équitable et une économie plus performante et plus durable a valu à la loi Copé-Zimmermann d'être intégrée dans la dynamique de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La bascule vers une économie du numérique et de la connaissance a accentué le centrage des facteurs de compétitivité sur le capital humain et les actifs immatériels. En accompagnement d'entreprises qui doivent réinventer leur business model, AFECA veut valoriser les talents du capital féminin expert-comptable et apporter une réponse aux enjeux de parité et de gouvernance économique.

C'est pourquoi dès 2011, l'Association a proposé son vivier de nouveaux profils "experts", pour des mandats d'administrateur externe indépendant, porteurs de valeur ajoutée dans le débat stratégique et financier du conseil.

Par son réseau régional et sa proximité avec les entreprises et les acteurs du territoire (publics ou institutionnels), AFECA développe le capital "réseaux" de ses membres. Enfin, pour accroître sa visibilité et son empreinte dans la dynamique des réseaux institutionnels et professionnels européens, AFECA participe à deux grands réseaux européens, Ecodia (European Confederation of Directors' Association) en tant que membre affilié et EWOB (European Women on Boards) dont elle est membre fondateur et assure la co-présidence.

Cette stratégie lui confère une visibilité différenciée dans les réseaux féminins en France et en Europe et la positionne comme référent de la gouvernance et de la performance des conseils par la diversité, sujet au coeur des travaux de la Commission européenne.

C'est ainsi qu'AFECA, copilote de ces travaux, a pu porter en France les enquêtes EWOB sur les administratrices dans les conseils européens « *Women on European Boards / Realizing EU potential : progress and challenges* »^[5] et les bonnes pratiques pour promouvoir les femmes dans les conseils européens « *Women on European Boards/ Realizing EU potential : experience and best practice* »^[6].

(5) Publication Avril 2016. (<http://european.ewob-network.eu/ewob-publishes-landmark-report-on-the-progress-of-women-on-the-boards-of-major-european-companies/>)

(6) Publication Juillet 2016. (<http://european.ewob-network.eu/ewob-launches-new-study-at-annual-event-in-berlin/>)

« Women on European Boards/ realizing EU potential : progress and challenges »

(publication Avril 2016)

Objectifs

- Permettre aux femmes diplômées d'expertise comptable de contribuer à la gouvernance et à la compétitivité des entreprises grâce à leurs compétences et à leur expérience du monde de l'entreprise.
- Mettre en visibilité son vivier de compétences pour obtenir des mandats et positionner les femmes en situation d'influence au sein du conseil et dans ses comités (en particulier le comité d'audit) ou dans des fonctions de leadership (présidence d'un comité ou du conseil) et ainsi contribuer à atteindre le seuil fixé par les pouvoirs publics de 40% de femmes dans les Conseils d'administration.
- Former les diplômées experts-comptables à la fonction d'administrateur et contribuer à la dissémination des meilleures pratiques de gouvernance et d'éthique.
- Participer à une dynamique d'innovation pour des business models de croissance plus durables en ligne avec l'objectif EU 2020 vers une « smart, sustainable and inclusive growth ».

Depuis sa création, promouvoir l'égalité professionnelle par un modèle équilibré de valorisation de toutes les composantes du capital humain, femmes et hommes, est le pivot stratégique de la démarche d'AFECA.

Valoriser le « capital femmes experts-comptables » dans les cabinets est pour AFECA un impératif quand on sait qu'un professionnel de l'expertise comptable en exercice libéral sur quatre est une femme. Une proportion qui pourrait être bien plus importante puisque les femmes représentent près de la moitié des diplômés. La profession doit aujourd'hui répondre à l'appel de la parité mais aussi renforcer l'attractivité de la profession toute entière.

Dans une économie de la connaissance, les facteurs de compétitivité se déplacent vers les actifs immatériels pour une croissance de nature différente, plus durable, plus inclusive, équilibrant mieux court et long terme, compétitivité coûts et hors coûts. Parmi ces actifs immatériels, le capital humain se trouve au cœur de la croissance, et ce pour toutes les entreprises, quel que soit leur secteur ou leur taille.

Le capital humain et les propositions qui lui sont dédiées avaient d'ailleurs fait l'objet d'un ouvrage réalisé en partenariat avec le Conseil supérieur de l'ordre et la Tribune Sciences-Po de l'économie de l'immatériel : « Capital humain : quelle innovation pour un choc de compétitivité ? »^[7].

Pour AFECA, l'égalité professionnelle passe aussi par la valorisation de ce capital humain et notamment du capital « carrière ».

En effet, l'Association souhaite innover sur le long terme en impulsant une dynamique d'égalité professionnelle qui, au travers de la mise en place de pratiques opérationnelles appropriées, aboutisse dans les cabinets d'expertise comptable à un « capital carrière » équivalent pour les hommes et les femmes sur la durée de leur vie active, quelle que soit la courbe de leur évolution.

[7] Ces travaux de la Tribune Sciences Po de l'économie de l'immatériel, dirigée par Marie-Ange Andrieux, sont disponibles sur le site du CSOEC.

Par ailleurs, la profession pourrait contribuer à la dissémination des bonnes pratiques auprès de nombreuses entreprises que les experts comptables accompagnent au quotidien (plus de deux millions).

Selon une étude de l'Organisation internationale du travail publiée en 2015, les femmes dirigent 30 % des entreprises mais seulement 5 % des plus grandes sociétés mondiales.

Pourtant, les analyses tendent à prouver que la présence de femmes, notamment aux postes de direction, s'accompagne souvent de meilleures performances économiques pour les entreprises :

- Les PME dirigées par des femmes sont plus nombreuses à connaître une croissance de leur chiffre d'affaires^[8].
- Les entreprises qui comptent au moins une femme dans leur conseil d'administration affichent une progression plus rapide de leur rentabilité financière que celles où seuls des hommes y siègent (14,1 % contre 11,2 % entre 2005 et 2014)^[9].
- Les femmes présentes dans les équipes de direction rendent plus performantes l'organisation de l'entreprise^[10] sur des critères comme le leadership, l'innovation, la coordination ou l'ouverture sur l'extérieur.
- La mixité a un impact positif sur l'environnement professionnel : réduction de l'absentéisme, du nombre d'accidents du travail et du turnover car la présence de femmes dans des équipes traditionnellement masculines améliorerait la répartition des tâches et le bien-être au travail^[11].

[8] Étude de la société de conseil Women Equity auprès de 40.000 petites et moyennes entreprises.

[9] Étude de la banque helvétique Credit Suisse sur 3000 entreprises publiée en septembre 2014.

[10] Étude de McKinsey & Company.

[11] Agence nationale des conditions de travail (Anact).

L'EXISTENCE D'UN LIEN ENTRE MEILLEURE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET CONTRIBUTION FÉMININE DÉMONTRÉE PAR DIVERS TRAVAUX NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

Objectifs

- Communiquer et apporter son soutien à la promotion et la valorisation des femmes experts-comptables dans le monde économique.
- Prendre en compte les enjeux professionnels majeurs des adhérentes pour mieux intégrer la parité dans l'organisation du cabinet notamment en faisant vivre la Charte de l'égalité professionnelle par la valorisation du capital humain et les bonnes pratiques qui s'y attachent.
- Plus généralement, contribuer à favoriser la reconnaissance de la valeur d'utilité de la profession d'expert-comptable par les entreprises de taille intermédiaire (ETI), les grandes entreprises et tous les acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Une Charte de bonnes pratiques

pour s'engager concrètement en faveur de la parité et de l'égalité professionnelle par la valorisation du capital humain.

Les nouvelles priorités de l'Union européenne en matière d'égalité femmes-hommes figurent dans la Stratégie de l'Union européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes adoptée le 9 juin 2015, avec la publication par la Commission Européenne du plan « Gender Equality 2016-2019 ».

Parmi les objectifs affichés, on peut noter le souhait d'une meilleure articulation des temps de vie professionnels et personnels tant pour les hommes que pour les femmes, ainsi qu'une meilleure participation des femmes aux organes décisionnels et à l'entrepreneuriat.

Afin de contribuer à cette stratégie européenne, tout en s'intégrant dans le cadre français des différents textes législatifs en vigueur relatifs à

l'égalité professionnelle et à la parité et en s'inscrivant dans l'accord de la branche comptable relatif à l'égalité professionnelle du 4 Janvier 2013, AFECA a souhaité lancer une initiative

**L'ORIGINALITÉ DU PROJET ?
METTRE EN SYNERGIE LA STRATÉGIE
ET L'ORGANISATION DES CABINETS,
L'ENGAGEMENT DES INSTITUTIONS DE LA
PROFESSION ET L'ACCOMPAGNEMENT
D'UN RÉSEAU COMME AFECA.**

originale : une charte de l'égalité professionnelle par la valorisation du capital humain, qui soit mutualisée par les cabinets et enrichie au fil du temps par une plateforme collaborative de partage de bonnes pratiques.

A terme, cette dynamique peut aussi bénéficier aux plus de deux millions d'entreprises qui composent l'éco-

système de la profession, par une meilleure qualité de service.

La profession d'expert-comptable se mobilise dans ses différentes composantes autour des objectifs d'égalité et d'épanouissement professionnels : au niveau institutionnel bien sûr, mais aussi au niveau professionnel avec une triple approche : celle des Délégations régionales d'AFECA qui, au plus près du terrain, se sont réunies par groupe de travail pour faire remonter les meil-

leurs pratiques et innovations, celle des cabinets tout particulièrement ceux signataires de la Charte, dont certains souhaitent partager leur expérience et leurs initiatives, enfin et peut-être surtout, celle des femmes de la profession elles-mêmes qui ont été 10% à répondre au questionnaire pour identifier les leviers opérationnels de l'égalité professionnelle par la valorisation du capital humain.

1

IDENTIFIER LES LEVIERS

Le contenu de la Charte de bonnes pratiques par la valorisation du capital humain s'est appuyé sur les résultats d'une enquête lancée auprès des 5000 femmes experts-comptables pour identifier les leviers opérationnels de l'égalité professionnelle par la valorisation du capital humain.

3

STRUCTURER LE CORPUS DE BONNES PRATIQUES

Une plateforme collaborative au sein de la profession fondée sur des groupes de travail en région est mise en place pour structurer le corpus de bonnes pratiques.

2

IMPLIQUER LES CABINETS

La charte, proposée à la signature des cabinets d'expertise comptables, s'organise autour de quatre piliers : s'engager sur le long terme, sensibiliser et former, promouvoir autrement, communiquer. Lancée le 2 octobre 2015 au Congrès de l'ordre des experts-comptables, elle recueillait 50 signatures le jour même. On compte près de 250 signataires en juin 2016.

4

BENCHMARKER

Cette dynamique est alimentée par l'espace interactif dédié sur le site AFECA, aux échanges de bonnes pratiques des cabinets signataires de la charte.



A l'instar du mouvement Happy Men qui considère les hommes comme les meilleurs alliés des femmes pour plus de mixité

dans l'entreprise, AFECA a la conviction que l'égalité professionnelle passe par un modèle équilibré de valorisation du capital humain dans toutes ses composantes femmes et hommes. Une approche originale mais aussi très pratique.

S'ENGAGER

Signer la Charte est un symbole fort et visible d'engagement du cabinet dans une démarche à mener sur le long terme en faveur d'une gouvernance de valorisation du capital humain, et notamment féminin, pérenne et cohérente avec la stratégie de développement du cabinet, adaptée à ses valeurs et à ses spécificités, autour d'enjeux comme : optimiser la gestion des ressources humaines et donc des compétences, anticiper la pyramide des âges, développer l'innovation, renforcer sa capacité à attirer des profils diversifiés, améliorer l'image et la réputation du cabinet auprès de toutes ses parties prenantes opérationnelles et financières.

SENSIBILISER ET FORMER

Favoriser l'émergence d'une vraie prise de conscience de l'enjeu du capital humain dans le cabinet et la reconnaissance par tous que celui-ci, d'autant plus s'il est équilibré entre les

hommes et les femmes, est devenu un atout majeur du développement, de la réussite économique et de la valorisation du cabinet.

Utiliser la formation, selon des modalités aussi souples et flexibles que possible, pour assurer une évolution professionnelle équivalente entre les femmes et les hommes en vue de faciliter la prise de responsabilité à tous les niveaux du cabinet, développer la mobilité professionnelle et permettre une progression salariale appropriée et équitable.

Faciliter l'évolution professionnelle des hommes et des femmes dans le respect d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée (comme par exemple, les modalités d'aménagement du temps de travail, la mise en place d'un suivi individualisé des femmes en situation d'accéder aux postes à responsabilité pour leur permettre une actualisation de leurs connaissances nécessaire en cas d'absence pour congé maternité ou temps partiels liés à celui-ci).

PROMOUVOIR AUTREMENT

Favoriser l'égalité des chances à tous les niveaux et promouvoir l'application du principe de la parité dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, l'accès à la formation, les évolutions de carrière, les rémunérations.

Mettre en place toutes les bonnes pratiques pour faciliter la valorisation du capital humain, appropriées en fonction de la taille et des spécificités du cabinet, en accordant une place équitable aux femmes.

Intégrer la prise en compte du capital humain de façon équilibrée entre les hommes et les femmes dans les stratégies de promotion et de gestion de projets.

COMMUNIQUER

Communiquer en interne par tous les moyens auprès de l'ensemble des collaborateurs, organes de direction et associés, sur l'engagement et les objectifs en faveur de la gouvernance

de l'égalité professionnelle par la valorisation de façon équitable de toutes les composantes du capital humain et informer sur les résultats pratiques de cet engagement. C'est un facteur indispensable pour mobiliser sur le long terme et ancrer la démarche parité du capital humain dans la

FAVORISER L'ÉGALITÉ DES CHANCES À TOUS LES NIVEAUX ET PROMOUVOIR L'APPLICATION DU PRINCIPE DE LA PARITÉ

culture du cabinet et son modèle de développement et de réussite opérationnelle.

Communiquer vis-à-vis de l'extérieur, lors de la signature de cette charte, mais, de façon tout aussi importante, communiquer régulièrement sur les objectifs poursuivis et les résultats obtenus par le cabinet par tous moyens appropriés dans le respect de la confidentialité de la stratégie et des activités...

En signant cette charte, les cabinets s'investissent dans la mise en place d'une dynamique de long terme autour de quatre piliers : s'engager, sensibiliser et former, promouvoir autrement, communiquer.

« À enjeux clés, réponses collectives

LES DÉLÉGATIONS RÉGIONALES D'AFECA se sont mobilisées pour élaborer un corpus de bonnes pratiques dont pourraient s'inspirer les cabinets. Imaginées à partir des leviers mis en avant par la Charte de bonnes pratiques, elles touchent aux conditions de travail, à la gouvernance, à la formation et à la promotion du capital féminin.

« COMMENT RENDRE PLUS FAVORABLE POUR LE CAPITAL FÉMININ L'ENVIRONNEMENT DU CABINET ? »

Un deuxième niveau de priorité est lié à l'aménagement du temps de travail (flexibilité des horaires, télétravail, horaires de réunion).

Presque au même niveau, l'accès à un environnement de services (conciergerie, crèche...) et le travail collaboratif sont également considérés comme des leviers importants facilitant la promotion du capital féminin.

Sur les leviers identifiés, une priorité absolue relève d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

OSER AMÉNAGER
LE TEMPS ET
LE RYTHME DE VIE
AU TRAVAIL

LA FORMATION
ET LA
VALORISATION :
LES DEUX CLÉS DE
LA PARITÉ

CHANGER DE
PARADIGME
POUR REPENSER
L'ORGANISATION ET LA
GOUVERNANCE DES
CABINETS

« COMMENT MIEUX PROMOUVOIR LE CAPITAL FÉMININ AU SEIN DES CABINETS ? »

Sur les leviers identifiés, les femmes experts-comptables privilégient le partage d'expériences et la formation interne et externe à la dimension managériale.

Les outils de coaching et de mentoring ainsi qu'une communication appropriée pour développer et mettre en valeur les apports du capital féminin au service du développement et de la performance du cabinet sont également plébiscités. En revanche, les actions plus volontaristes comme la pratique de quotas internes de femmes aux différents niveaux de responsabilité sont en retrait derrière la règle d'avoir un candidat homme/ un candidat femme pour tout poste.

« COMMENT INCITER LA PROFESSION À RENFORCER LA GOUVERNANCE DU CAPITAL FÉMININ DANS LES CABINETS ? »

Sur les cinq leviers identifiés, deux priorités essentielles : la parité dans les rémunérations et le renforcement de la présence des femmes aux différents niveaux de responsabilité des cabinets, sur laquelle il conviendrait de diffuser des statistiques. Le développement de l'attractivité de la profession auprès des jeunes consoeurs ainsi qu'une charte de la gouvernance du capital féminin sont également reconnus comme des leviers nécessaires.





OSER AMÉNAGER LE TEMPS ET LE RYTHME DE LA VIE AU TRAVAIL

L'EXPERTISE COMPTABLE EST UN MÉTIER TRÈS PRENANT, D'OÙ LA DIFFICULTÉ DE CONCILIER VIE DE FAMILLE ET VIE PROFESSIONNELLE. Pour y remédier, de nombreuses pratiques peuvent être mises en œuvre afin de permettre une meilleure flexibilité du temps de travail et une organisation plus respectueuse de la vie privée des associés et collaborateurs, et en particulier des femmes. Introduire de la flexibilité sur les horaires sans transiger sur l'objectif de qualité permet de rechercher la motivation de ses collaborateurs, source de performance pour le cabinet tout entier.

LA FLEXIBILITÉ DES HORAIRES PEUT SE TRADUIRE PAR EXEMPLE PAR :

- La **mise en valeur des temps partiels** tant au niveau des femmes que des hommes, qui sont facilement organisables en cabinet eu égard au nombre de dossiers alloués.
- Une **répartition des temps complets plus flexible**, à partir d'un horaire à effectuer dans la journée ou dans la semaine (*sur 4 jours plutôt que sur 5 par exemple*).
- La **souplesse des plannings** via la mise en place de tranches horaires.
- Un meilleur **accès aux congés parentaux**.
- Le choix par le collaborateur du **mode de compensation des heures supplémentaires**, en offrant la possibilité de récupérer des heures ou de les rémunérer.
- Un **réajustement des plannings régulier**, afin qu'ils soient adaptés aux besoins de chacun, et une meilleure anticipation des plannings de congés.

INITIATIVES ET OUTILS RECOMMANDÉS

- **Faciliter l'accès aux solutions de télétravail**^[12] par la mise en place d'un nombre de jours de télétravail par semaine, afin de permettre aux salariés de profiter de leurs activités personnelles tout en effectuant le travail demandé, ou le recours à cette solution pour gérer les situations d'urgence (grève des transports, enfants malades...).
- **Aménager les horaires de réunion.** Tenir compte du respect des obligations de dépose ou de récupération des enfants. Éviter voire proscrire les réunions après 18h et avant 9h et, d'une façon générale, rationaliser le nombre de réunions en s'interrogeant sur leur productivité.

- **Encourager la pratique des outils collaboratifs** tels que le cloud, qui permettent notamment de favoriser le télétravail, sous réserve de les encadrer pour éviter l'intrusion dans la vie privée et de les sécuriser en termes de gestion des risques relative aux bases de données.

La flexibilité horaire nécessite, au risque de dérives dont le résultat serait contraire à celui du bien-être au travail, de fixer des limites.

Des garde-fous pourraient ainsi être mis en place tels que :

- un guide sur les bonnes pratiques des outils collaboratifs dans chaque cabinet,
- la limitation des mails intempestifs en remettant en place des modes de communication directe,
- la promotion d'un droit à la déconnexion et de l'envoi de mails en différé,
- une mise en place d'heures de connexions avec son bureau à moduler en fonction des profils des collaborateurs avec à la clé l'objectif d'une coupure à partir d'une certaine heure.

LA BONNE PRATIQUE

Adapter charge et planning de travail pour répondre aux souhaits d'évolution des collaborateurs : pouvoir ainsi répondre à la demande de temps partiel de salariés et adapter le nombre de dossiers confiés à tout changement de volume horaire d'un collaborateur ; modifier le périmètre des missions pour des salariées de retour de congés maternité, pour notamment éviter des déplacements lointains et longs. Fidélisation garantie !

[12] E- TRAVAIL mis à jour mai 2016 /avantages et inconvénients du e-travail/aspects juridiques de sa mise en place. Publication CSOEC.

“ NOUS PRÛNONS UNE ORGANISATION SOUPLE, DU MOMENT QUE LES HORAIRES SONT TENUS

La féminisation du cabinet nous a guidés naturellement vers une politique de ressources humaines qui s'adapte aux besoins de chacun. Nous avons ainsi beaucoup de temps partiels, jusqu'à 15% de l'effectif total. Les horaires pratiqués au cabinet sont raisonnables et souples, variables sur une grande amplitude le matin et le soir, ce qui permet à chacun de s'organiser. En résumé, nous prônons une organisation souple, du moment que les horaires sont tenus.

Les périodes tendues comme la période fiscale peuvent bien sûr entraîner des sur-horaires, ensuite compensées par des RTT. L'émulation ne veut pas dire incitation au sur-travail, aux nocturnes... nous ne voulons pas rentrer dans la surenchère au travail.

*Nadia C,
DRH d'un cabinet d'expertise comptable d'une centaine d'associés et collaborateurs - Indre et Loire*

“ UN PLANNING HORAIRE ET UN NOMBRE DE DIX MERCREDIS TRAVAILLÉS (PÉRIODES FISCALES) SUR L'ANNÉE A ÉTÉ MIS EN PLACE

A la demande d'une collaboratrice souhaitant disposer de ses mercredis tout en conservant une rémunération à plein temps, un planning horaire et un nombre de dix mercredis travaillés (périodes fiscales) sur l'année a été mis en place. Ce système fonctionne parfaitement, sans nuire à la qualité du travail fourni. De plus, il permet d'instaurer un climat de confiance entre les différentes parties prenantes très appréciable au sein du cabinet.

*Gérard D,
Dirigeant d'un cabinet d'une vingtaine de collaborateurs - Côte-d'Or*

“ LA FLEXIBILITÉ DU TEMPS PEUT MÊME ÊTRE PENSÉE SUR LA SEMAINE

La flexibilité des horaires permet une amélioration considérable de la «colocation» vie privée, vie professionnelle. Depuis que je suis à mon compte, je peux réussir de temps en temps à aller chercher mon fils chez la nounou, passer du temps avec lui et reprendre mon travail plus tard une fois qu'il est couché par exemple. La flexibilité du temps peut même être pensée sur la semaine, et il peut être plus facile de m'organiser un moment de travail le dimanche ou le samedi que le vendredi de 18 à 20h.

*Isabelle G,
Associée dans un cabinet de 5 collaborateurs - Essonne*

“ DES RÉUNIONS EN MATINÉE OU EN DÉBUT D'APRÈS-MIDI

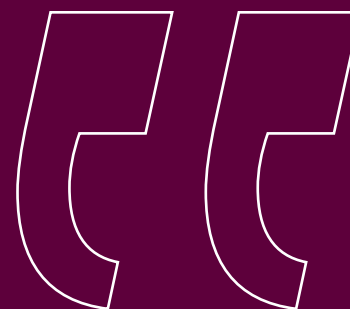
J'essaie aussi de manière générale de planifier mes horaires de réunion en matinée ou en début d'après-midi. La réunion se passe de manière moins stressante si chacun sait que l'horaire de fin sera acceptable. Dans ce cas l'effort est satisfaisant pour moi mais également pour mes clientes (et clients bien sûr) qui ont elles aussi leurs obligations ! Une réunion en matinée débouche souvent sur un déjeuner qui est un moment d'échange très intéressant et voire constructif !

*Elwenn B,
Expert-comptable chez un BIG - La Défense, Paris*

“ POSITIVER LES CONGÉS MATERNITÉ

Les périodes de remplacement de nos collaboratrices peuvent être source d'enrichissement sur les missions en cassant la routine qui est l'ennemi n°1 de notre métier. Ce turnover est, il est vrai, plus facile à gérer dans un cabinet de plus de cinquante personnes que dans un petit cabinet.

*Guy B,
Dirigeant d'un cabinet d'expertise comptable d'une centaine d'associés et collaborateurs - Indre-et-Loire*



LA FORMATION ET LA VALORISATION : LES DEUX CLÉS DE LA PARITÉ

LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE PROFESSIONNELLE EST EN TRAIN DE DEVENIR RÉALITÉ AVEC LA MISE EN PLACE DU COMPTE PERSONNEL DE FORMATION, ET LES INSTITUTIONS PROFESSIONNELLES ENCOURAGENT AUJOURD'HUI FORTEMENT LA FORMATION CONTINUE DES ASSOCIÉS MAIS AUSSI DES COLLABORATEURS. Chaque cabinet peut et doit aujourd'hui s'engager plus avant. Au regard des mutations que connaissent les métiers de l'expertise comptable, c'est une nécessité de développer son capital knowledge et ses compétences dans un environnement en constante évolution. C'est aussi un investissement pour l'avenir et un élément de valorisation essentiel pour attirer les meilleurs éléments. La communication doit également être libérée sur le sujet et il ne faut plus craindre de dire et de montrer les progrès réalisés grâce au capital féminin, mais au contraire les promouvoir haut et fort !

QUELQUES PISTES POUR MIEUX SE FORMER ET COMMUNIQUER

• Encourager le coaching et le mentoring

La mise en place au sein du cabinet de séances de coaching permet de prendre en charge un sujet majeur : le problème de la confiance en soi. *Une prise en charge par les organismes de formation pourrait être étudiée pour permettre de déduire ces heures des obligations de formation.*

Ces formations pourraient également être relayées auprès du CJEC par exemple afin de toucher les jeunes cabinets, l'objectif principal étant de les rendre accessibles au plus grand nombre.

Plus difficile à mettre en place, le mentoring peut permettre un accompagnement plus individualisé et réservé à certains salariés à fort potentiel. *La structuration et l'externalisation du mentoring peuvent relever des instances professionnelles et être relayées par AFECA.*

• Mettre en place des formations internes à la dimension managériale

Une formation des managers afin d'aider les femmes à manager des équipes, savoir trouver leur place dans une équipe ou avec les autres managers, mais aussi évaluer leurs collaborateurs sur de nouveaux critères de performance.

• Mettre en valeur les apports du capital féminin par une communication appropriée

L'exemplarité permet de montrer aux autres femmes qu'elles peuvent arriver à monter les échelons de tous les niveaux décisionnels. Au niveau du cabinet, par la mise en avant de femmes associées et de femmes collaborateurs dans la communication interne.

Au niveau institutionnel, en organisant par exemple des Awards « Prix du capital féminin » dans les 5 prochaines années, récompensant non pas des personnes mais plutôt des équipes.

INITIATIVES ET OUTILS RECOMMANDÉS

• Promouvoir la profession auprès des jeunes femmes.

Ce travail pourrait se faire par exemple en :

- proposant des tables rondes dans les universités ou les écoles afin d'améliorer notre image et parfaire la connaissance de notre métier,
- organisant des soirées, des réunions, avec l'ANECS et le CJEC.

• Créer un fichier de marraines (libérales, salariées ou associées) pour jeunes femmes experts-comptables stagiaires.

• Mettre en place un congé mémoire pour permettre aux femmes experts-comptables stagiaires de rédiger leurs mémoires.

• Développer le nombre d'examinatrices des jurys (DCG/DSCG/DEC surtout).

Aujourd'hui le taux de femmes dans les jurys ne dépasserait pas 5%. Également inciter les femmes de la profession à s'investir dans le contrôle de stage pour répondre aux interrogations des EC Stagiaires.

• Identifier des hommes facilitateurs de la mise en oeuvre des leviers de la valorisation du capital féminin, car leur appui n'est probablement pas assez mis en valeur.

LA BONNE PRATIQUE

Permettre aux collaborateurs de développer leurs compétences et soft skills *via* des programmes de formations internes ou externes pour optimiser leur potentiel. Faire connaître les réussites du capital féminin au sein de la profession pour que ces parcours exemplaires soient valorisés, puissent en inspirer d'autres et renforcent l'attractivité de la profession.



L'EFFET MIROIR DES ASSOCIÉES

La motivation de nos collaboratrices à gravir les échelons tient pour beaucoup à l'effet miroir que leurs proposent nos associées. En incarnant cet équilibre et cette qualité de vie, elles démontrent à nos collaboratrices que, contrairement à l'image de la profession et à la pratique de certains de nos confrères, elles peuvent accéder au statut d'associées, que ça vaut la peine de poursuivre le chemin... Après, c'est à chaque femme de décider quelle orientation elle souhaite donner à sa carrière et où placer le curseur.

Nadia C,

DRH d'un cabinet d'expertise comptable d'une centaine d'associés et collaborateurs - Indre-et-Loire



UNE VALEUR AJOUTÉE POUR LE CLIENT

La parité apporte des qualités féminines au service de nos clients : l'entrepreneuriat féminin se développe en France, la présence d'associés experts-comptables féminins au sein du cabinet permet de comprendre au mieux les problématiques et attentes de cette clientèle. Il faut rappeler que l'expert-comptable est souvent perçu par ses clients comme un professionnel de confiance qui connaît bien les problématiques de son client.

Aliette G,

Associée d'un grand cabinet (300 personnes) - Rhône



ACQUÉRIR DES COMPÉTENCES

J'ai pu bénéficier de la formation AFECA sur la communication « Communiquer, organiser, animer... les 3 piliers de la performance ». Pour l'essentiel, je dirais qu'elle m'a apporté une plus grande confiance en moi, ainsi qu'un relationnel enrichi, avec les clients du cabinet mais aussi en interne avec les autres collaborateurs. La communication interne est un point essentiel et souvent négligé dans les petites structures. Une bonne organisation et un alignement de chacun sur les objectifs stratégiques et le plan d'action sont pourtant les conditions premières du succès !

Judith T,

Collaboratrice dans un cabinet de 7 personnes - Hérault



CHANGER DE PARADIGME POUR REPENSER L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE DES CABINETS

L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL EST L'UN DES MAILLONS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL AU SEIN DU CABINET. Mais c'est en profondeur que cette organisation pourrait aujourd'hui être repensée, pour mettre au centre la notion de management transversal par projet. C'est la condition pour que la profession continue à attirer des talents, féminins comme masculins. C'est aussi une nécessité pour prendre en compte les évolutions-métiers nées d'une révolution numérique qui déplace la valeur ajoutée des associés et collaborateurs sur d'autres missions. L'organisation du cabinet doit aujourd'hui faire émerger de nouveaux modes de travail, plus horizontaux et collaboratifs. Et au-delà, favoriser l'émergence d'une véritable gouvernance du capital humain.

QUELQUES CLÉS POUR UNE ORGANISATION REPENSÉE DU CABINET

- **S'ouvrir à une notion de performance** centrée sur la réalisation d'objectifs plutôt que sur le présentisme.
- **Etablir des plannings plus réalistes**, en prenant en compte les heures de formation, réunion, prospection.
- **Organiser des formations pour les managers** afin d'évaluer leurs collaborateurs sur de nouveaux critères qui prennent en compte notamment la qualité du travail, le respect des procédures, des délais, des objectifs, la capacité à motiver et fidéliser les équipes...
- **Promouvoir la présence des femmes aux différents niveaux de responsabilité** des cabinets : plutôt que la fixation de quotas, instaurer la règle d'avoir un candidat homme et un candidat femme pour tout poste de responsabilité.
- **Promouvoir la parité dans les rémunérations** aux différents niveaux hiérarchiques.

Un benchmark pourrait être piloté par les institutions, qui permettrait de faire un état des lieux général des grilles de rémunération, afin de savoir précisément quels sont les écarts de rémunération qui existent aujourd'hui et à quels niveaux.

- **Ne pas hésiter à recourir à de la sous-traitance ponctuelle.**

Pour aider les cabinets dans cette voie, AFECA propose la mise en place d'un annuaire afin de trouver des sous-traitants et de faire se rencontrer l'offre et la demande, la facilitation de l'échange entre femmes sur ces sujets, la recherche de témoignages qui pourraient être réunis sur un forum ou un groupe de discussion sur LinkedIn...

INITIATIVES ET OUTILS RECOMMANDÉS

Si la mise en place de crèches ou de conciergeries d'entreprises peut s'avérer difficile, d'autres services, d'organisation plus souple et moins coûteux, peuvent être envisagés :

- La livraison des courses ou la récupération des vêtements laissés au pressing sur le parking du cabinet.
- La mise en place d'un espace de silence ou de détente au sein du cabinet (méditation, lecture, musique, diffusion de visuels de relaxation ou d'apprentissage d'une langue étrangère, du yoga, de la gestion des émotions...).
- Un espace pour accueillir les bébés et enfants en cas de problème de baby-sitting.

LA BONNE PRATIQUE

Introduire l'analyse des besoins particuliers des collaborateurs afin de déterminer les meilleurs compromis pour chacun. Cela nécessite à la fois l'existence d'une confiance mutuelle et d'une organisation collaborative plutôt centrée sur le mode projet.

IL EST TOUT À FAIT POSSIBLE D'EN FAIRE AUTANT EN S'ORGANISANT MIEUX, CE QUE LES FEMMES AVEC ENFANTS EN BAS ÂGE ASSUMENT SOUVENT

Il est tout à fait possible d'en faire autant en s'organisant mieux, ce que les femmes avec enfants en bas âge assument souvent en devant partager leur temps entre la gestion des plannings et aléas scolaires à côté de leur travail. De même, comparaison des horaires ou quantité de travail des femmes par rapport aux hommes/ collègues ou associés n'est pas raison.

Aliette G,
Associée d'un grand cabinet (300 personnes) - Rhône

LA DIRECTION DU CABINET EST ASSURÉE PAR UNE CO-GÉRANCE COMPOSÉE D'HOMMES ET DE FEMMES PERCEVANT LA MÊME RÉMUNÉRATION

La parité au niveau des associés s'est faite naturellement au sein du cabinet. Le cabinet a toujours eu la volonté d'intégrer parmi ses associés les diplômés experts-comptables ayant des compétences techniques et un potentiel «manager». Aucune distinction n'est faite entre les hommes et les femmes. Ainsi, nos collaborateurs sont rémunérés en fonction de leurs compétences. Il en est de même au niveau des associés. La direction du cabinet est assurée par une co-gérance composée d'hommes et de femmes percevant la même rémunération.

Rémy B,
Associé d'un cabinet de 50 collaborateurs - Finistère

LA SOUS-TRAITANCE EST DEVENUE POUR MOI UN CONCEPT BÉNÉFIQUE

La sous-traitance est devenue pour moi un concept bénéfique. D'une part, en tant que femme qui a dû s'absenter momentanément de son activité pour cause de grossesse, j'ai été angoissée à l'idée de surcharger mes collègues et laisser «à l'abandon» mes dossiers, l'idée d'une sous-traitance aurait permis que cette période soit moins pesante pour tous, et désormais, j'y ferai appel lorsque j'aurai à m'absenter. D'autre part en tant que consœur nouvellement installée, la sous-traitance me permet aujourd'hui d'acquiescer un chiffre d'affaires en parallèle de la prospection. Elle est donc positive pour toutes !

Claire V,
Associée d'un cabinet d'une centaine de collaborateurs - Rhône Alpes

UN MIROIR POUR NOS CLIENTS

Une femme porteuse d'un projet de création ou de reprise d'entreprise pourra s'interroger sur la compatibilité d'une vie professionnelle en tant que chef d'entreprise et une vie privée équilibrée. Une femme expert-comptable sera plus à même de comprendre cette problématique et de répondre à ses attentes.

Isabelle G,
Associée dans un cabinet de 5 collaborateurs - Essonne

LES FEMMES ONT SOUVENT UN MANAGEMENT

DE PROXIMITÉ, FAVORISANT L'ÉCOUTE (CLIENTS ET SALARIÉS), ET LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

Nadège R,
Co-associée d'un cabinet de 5 personnes - Bouches-du-Rhône

Le Président du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (CSOEC),
Philippe Arraou

Les Co-Présidentes d'AFECA,
Marie-Ange Andrieux et Marie-Dominique Cavalli

La Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC), partenaire d'AFECA,
SAGE, sponsor d'AFECA

L'équipe AFECA,
Nicole Powilewicz et Géraldine de Léon

Les Secrétaires généraux des Conseils régionaux ("CROEC") :
Marseille-PACA, Rhône-Alpes et
Midi-Pyrénées

GROUPES DE TRAVAIL CONSTITUÉS EN RÉGION

• DÉLÉGATION ALSACE

Coordinatrice : Delphine Alberti,
Délégue régionale AFECA

Sarah Sitruk
Martine Spielmann
Annabel Cordelier
Florence Merville
Annie Suss
Stéphanie Jodet

• DÉLÉGATION BRETAGNE

Coordinatrice : Brigitte Veillet,
Délégue régionale AFECA

Régine Daudé
Séverine Chevrier
Sandrine Guédo
Maryline Lemaitre
Catherine Grimond
Aurélien Gouriten
Stéphanie Mellec
Anne-Lise Bouillon
Agnès Guyomard
Odile Le Bihan
Marina Lebrun
Cécile Le Couls
Aurélien Derrien

• DÉLÉGATION MARSEILLE PACA

Coordinatrice : Christine Lacroix,
Secrétaire Générale du CROEC

Christiane Company
Lauriane Gerards-Cottin
Margot Berge-Hours
Christine Blanc-Patin
Caroline Clère-Gagnol
Claire Vilain
Dominique Ollivier
Mohamed Laqhila
Nadine Ricci

• DÉLÉGATION MIDI-PYRENEES

Coordinatrice : Catherine Natat-Gil,
Délégue régionale AFECA

Laurence Garcia
Virginie Lacaze
Véronique Puyau
Frédérique Doineau
Anne Dideron
Elisabeth Gueulet
Coralie Cervello
Myriam Michaud
Sylvie Riquet
Laurie Lozano Pugliese

• DÉLÉGATION PARIS ÎLE-DE-FRANCE

Coordinatrice : Elodie Cassart

Alexandra Bogaert
Sandrine Cohen Solal
Véronique Canevy
Coralie Carteret
Elodie Cassart
Catherine Clement Chabas
Hawa Coulibaly
Mathilde Guignard
Stéphanie Laporte
Nathalie Margraite
Elise Martini
Claude Radat
Marie-Christine Raymond
Jackie Routier
Valérie Toffa

• DÉLÉGATION PAYS DE LA LOIRE

Coordinatrice : Valérie Thévenot-
Toffa et Françoise Taudon
Co-Délégues régionales AFECA

Françoise Taudon
Isabelle Faucher
Daniela Tiuca

• DÉLÉGATION RHÔNE-ALPES

Coordinatrice : Claire Vaudray,
Délégue régionale AFECA

Sabine Schneck
Adeline Moussa
Agathe Corgié-Treseler
Colinette Lartigue
Julie Roussel
Valérie Vial-Simonin
Julie Dumas

CONTACT

Géraldine de Léon, Chargée de mission

E-mail : gdeleon@cs.experts-comptables.org


Téléphone : 01 44 15 60 93



Association des Femmes diplômées
d'Expertise Comptable Administrateurs

19, rue Cognacq-Jay
75341 Paris Cedex

femmes-experts-comptables.com

 @femmes_EC_adm



Une initiative soutenue par



En partenariat avec

