

Femmes et fonctions dirigeantes dans le Mouvement olympique

Rapport final

Étude menée par *l'Institute of Sport & Leisure Policy*
pour le Comité International Olympique

Janvier 2004

Table des matières

Remerciements	<i>page 2</i>
Abréviations	<i>page 3</i>
Résumé analytique	<i>page 4</i>
1. Vue d'ensemble du projet	<i>page 11</i>
2. Analyse des réponses au questionnaire adressé aux femmes membres des instances dirigeantes des CNO	<i>page 17</i>
3. Analyse des réponses au questionnaire adressé aux secrétaires généraux des CNO	<i>page 37</i>
4. Analyse des entretiens avec des femmes membres des instances dirigeantes des CNO	<i>page 47</i>
5. Analyse des entretiens avec des secrétaires généraux	<i>page 74</i>
6. Vue d'ensemble des constatations, implications pour les orientations de politique générale et conclusions	<i>page 90</i>

Remerciements

Les auteurs tiennent à exprimer leur gratitude à toutes les femmes participant aux activités des Comités Nationaux Olympiques, aux secrétaires généraux et autres membres des instances dirigeantes, ainsi qu'au personnel des CNO, qui ont donné de leur temps pour participer à cette étude en prenant part aux entretiens ou en répondant aux questionnaires. Sans leur contribution, cette étude n'aurait pas pu aboutir. Nous espérons que nous avons reflété leurs vues fidèlement et que le matériel fourni contribuera au développement de la politique du CIO à l'égard des femmes et du sport.

Nous souhaitons, en outre, saluer la précieuse contribution de Katia Mascagni, qui a non seulement co-dirigé le projet mais aussi apporté son concours à la conduite des entretiens, et celle de Clarissa Brack, qui s'est chargée, avec une immense efficacité, de distribuer les questionnaires et d'envoyer des rappels aux personnes qui n'y avaient pas répondu.

Nous voudrions, enfin, saluer la coopération de la Sultan Qaboos University (Oman), pour l'action du Dr Mansour Al-Tauqi (détaché auprès de l'Institute of Sport and Leisure Policy), qui a apporté son concours à la conduite des entretiens avec les secrétaires généraux et traduit ceux qui se déroulaient en arabe; du Smith College (Massachusetts), qui a apporté son soutien à la contribution de M. Chris Shelton, dont la grande connaissance du continent américain et la traduction des entretiens réalisés en espagnol avec des femmes de la région ont été des plus précieuses ; et de l'University of Malaya (Malaisie) pour les travaux de Mme Wirdati Mohd. Radzi (détachée, elle aussi auprès de l'Institute of Sport and Leisure Policy) qui a collaboré avec l'équipe à l'analyse des entretiens et des données.

Liste des sigles

ACNO	Association des Comités Nationaux Olympiques
CIO	Comité International Olympique
CNO	Comité National Olympique
FI	Fédération Internationale de sport
FN	Fédération nationale de sport
SO	Solidarité Olympique

Résumé analytique

Introduction

Le présent document est un résumé analytique des conclusions d'un projet mené conjointement par l'Institute of Sport and Leisure Policy de l'Université de Loughborough et le Comité International Olympique, et dirigé par le Dr Anita White, professeur invité à l'Université de Loughborough, et Katia Mascagni, chef de projet, département de la coopération internationale et du développement au CIO. Les travaux ont été conduits par une équipe de chercheurs dirigée par le professeur Ian Henry, de l'Institute of Sport and Leisure Policy, qui a évalué l'influence de la politique du CIO sur les rôles que jouent les femmes au sein des instances dirigeantes des Comités Nationaux Olympiques (CNO) dans chacune des cinq Associations olympiques continentales.

1. Contexte et objet du projet

En 1997, dans le cadre de sa politique relative à la femme et au sport, le CIO a défini des objectifs en vue de promouvoir la participation des femmes dans les instances dirigeantes des CNO. Il s'agissait, notamment, d'atteindre 10% minimum de représentation féminine aux postes de décision des CNO avant décembre 2001 et au moins 20% d'ici décembre 2005. Le CIO a régulièrement compilé des statistiques sur le nombre des femmes siégeant dans les organes de direction des CNO et mesuré les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs. L'étude avait pour objet de réunir des informations et d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique du CIO en matière de participation des femmes aux instances dirigeantes du Mouvement olympique. L'étude évalue donc les processus de recrutement des femmes dans les structures décisionnaires, le cheminement de carrière des femmes dans les instances dirigeantes olympiques, l'influence des femmes sur les activités des organisations proprement dites, et la nature de la formation et du soutien dont doivent bénéficier aussi bien les femmes que les organisations sportives pour réaliser les avantages d'une participation plus large des femmes à la prise de décisions. Ce faisant, elle a examiné les opinions des femmes membres de l'exécutif et celles des secrétaires généraux des CNO sur la mise en œuvre et les effets de la stratégie.

2. Méthodes

L'étude, qui a été conduite de janvier 2002 à décembre 2003, comportait quatre éléments :

2.1 : Enquête par questionnaire auprès de toutes les femmes membres de l'exécutif des CNO

Au total, 146 réponses étaient utilisables, soit un taux de réponse¹ de 57,5% des femmes membres dans 46% des pays. La répartition géographique était la suivante :

Afrique	37 de 27 pays différents (réponses de 51% des pays)
Amérique	26 de 17 pays différents (réponses de 42% des pays)
Asie	19 de 12 pays différents (réponses de 29% des pays)
Europe	57 de 27 pays différents (réponses de 56% des pays)
Océanie	7 de 7 pays différents (réponses de 50% des pays)

2.2 : Enquête par questionnaire auprès des secrétaires généraux de tous les CNO

Au total, 89 réponses étaient utilisables, soit un taux de réponse¹ de 48,2% de tous les secrétaires généraux. La répartition géographique était la suivante :

Afrique	25 pays (taux de réponse de 47%)
Amérique	17 pays (taux de réponse de 42%)
Asie	10 pays (taux de réponse de 24%)

¹ Les taux de 57,5% et 48,2% constituent des taux de retour très respectables, et sont très supérieurs à la norme - <http://www.mrs.org.uk/>).

Europe	34 pays (taux de réponse de 71%)
Océanie	3 pays (taux de réponse de 21%)

2.3 : Entretiens approfondis avec des femmes membres de l'exécutif des CNO

Trente entretiens ont été réalisés avec des femmes membres des instances dirigeantes ; 4 en Afrique, 8 en Amérique, 8 en Asie, 8 en Europe et 2 en Océanie.

2.4: Entretiens approfondis avec des secrétaires généraux

Vingt-cinq entretiens ont été conduits avec des secrétaires généraux : 8 d'Afrique, 4 d'Amérique, 7 d'Asie, 5 d'Europe et un d'Océanie.

3. Principales conclusions de l'enquête par questionnaire auprès de toutes les femmes membres des instances dirigeantes des CNO

- 3.1 Les femmes membres de l'exécutif des CNO ont un très bon niveau d'instruction (78% de celles qui ont répondu au questionnaire avaient un diplôme et/ou un titre de compétence ; 29,5% étaient diplômées de l'enseignement universitaire supérieur, et 8% étaient titulaires d'un doctorat) ; beaucoup avaient été des athlètes d'élite (46% avaient été des athlètes de niveau international et 20% des athlètes olympiques) ; 61% avaient un emploi et 70% étaient mariées/vivaient en concubinage ; la plupart de ces dernières avaient des enfants.
- 3.2 Le recrutement de femmes au sein des CNO est une réponse très récente à la définition des objectifs de représentation ; 71% avaient été nommées après l'annonce des objectifs, en 1996.
- 3.3 Les deux tiers du groupe ont été élus au comité exécutif, le tiers restant ayant été coopté. Dans plusieurs cas, l'élection a fait suite à une période de cooptation.
- 3.4 59,4% des femmes ont indiqué que leur CNO s'était doté d'un comité de la femme ; dans bien des cas, cependant, ce comité était de création relativement récente.
- 3.5 64% des femmes ont considéré que leur action touchait principalement ou exclusivement à des questions d'ordre général, et non à des questions relatives à la femme et au sport ; toutefois, 49% étaient membres d'un Comité de la femme.
- 3.6 Plus de la moitié des femmes qui ont répondu au questionnaire (52%) ont indiqué avoir bénéficié d'une formation depuis leur entrée au CNO, ce qui mérite d'être signalé compte tenu du caractère volontaire de l'action menée. Les séminaires régionaux du CIO ont été accueillis avec satisfaction. L'échantillon a manifesté de l'intérêt pour un éventail d'activités potentielles de formation, notamment sur des questions génériques telles que l'administration et la direction sportives, le perfectionnement des connaissances linguistiques et les relations avec les médias, ainsi que sur des aspects touchant spécifiquement à la femme et au sport.
- 3.7 La plupart des femmes interrogées ont fait valoir que l'entrée des femmes dans l'exécutif avait eu des retombées bénéfiques non négligeables (une minorité a cependant indiqué qu'elle n'avait pas eu d'effet positif). Les retombées favorables englobent, notamment, l'influence accrue des femmes dans les CNO, les prestations spécialisées pour les femmes, la participation renforcée de femmes aux stages de formation à la direction sportive, un nombre plus élevé de candidates à des fonctions sportives et administratives dans d'autres comités, et, généralement, une visibilité rehaussée des femmes dans le sport.

4. Principales conclusions de l'enquête par sondage auprès des secrétaires généraux de tous les CNO

- 4.1 Les secrétaires généraux ont indiqué, eux aussi, que la représentation des femmes dans les instances dirigeantes avait été renforcée depuis l'annonce des

- objectifs, en 1996, et que celles-ci étaient issues, de façon disproportionnée, du sport d'élite.
- 4.2 64% des personnes interrogées ont précisé que leur CNO avait pris des mesures spéciales pour recruter des femmes au sein du comité exécutif après que les objectifs eurent été définis. Différentes mesures avaient été adoptées, notamment : réserver des places spécifiquement aux femmes, réviser les statuts, encourager les FN à désigner des candidates, établir un groupe d'étude chargé de désigner des candidates qualifiées, inviter les candidates potentielles à assister à des manifestations spéciales, et solliciter directement des femmes dûment qualifiées.
- 4.3 Les difficultés le plus souvent rencontrées dans les efforts déployés pour attirer les femmes au sein de l'exécutif étaient de caractère « structurel », la plupart des femmes devant être désignées et élues par des Fédérations nationales dont les représentants sont majoritairement et traditionnellement des hommes. Beaucoup de secrétaires généraux ont laissé entendre que les difficultés découlaient moins de « problèmes » liés à la stratégie adoptée par le CNO pour recruter des femmes (par exemple, manque de souplesse dans le travail, schéma de recrutement, etc.) qu'à des « problèmes » propres aux femmes (manque de disponibilité des femmes qualifiées, réticences liées aux obligations familiales, etc.).
- 4.4 Les secrétaires généraux ont indiqué que les femmes siégeant dans les instances dirigeantes étaient parmi les membres les plus actifs de l'exécutif (51,4% dans le quartile le plus actif, et 78,2% dans les 50% supérieurs).
- 4.5 À l'instar des femmes qui ont répondu au questionnaire, les secrétaires généraux ont précisé que l'action d'une majorité de femmes membres de l'exécutif (71%) touchait principalement ou exclusivement à des questions générales plutôt qu'à des questions spécifiques aux femmes. Comme les femmes interrogées, ils ont laissé entendre que l'impact des comités de la femme restait limité. La proportion moyenne des femmes présidentes de commissions des CNO est faible (21,3%).
- 4.6 Une relation étroite existe entre les pays qui ont adopté des politiques en faveur de la femme et du sport, et ceux qui mènent des programmes visant à promouvoir la femme et le sport.

5. Principales conclusions des entretiens approfondis avec un échantillon de femmes membres de l'exécutif des CNO

- 5.1 Les femmes interrogées ont été quasi unanimes à considérer que les objectifs fixés par le CIO étaient des agents du changement et n'estiment pas être des « symboles ». Toutefois, les objectifs en soi pourraient ne pas suffire pour réduire les inégalités, car, s'ils visent à combattre les inégalités en ouvrant l'accès à des postes de décision, ils ne s'attaquent pas directement aux circonstances ou aux comportements à l'origine des déséquilibres.
- 5.2 Compte tenu des niveaux élevés de compétences et de qualifications de nombre de femmes interrogées, beaucoup de femmes interrogées ont manifesté leur irritation quant au fait que des hommes apparemment moins qualifiés avaient la préférence pour les postes à responsabilité au sein des instances dirigeantes.
- 5.3 Quelques femmes travaillant à temps plein et ayant des responsabilités familiales ont indiqué être soumises à un stress intense, en particulier dans les situations où les rôles traditionnellement attribués aux hommes et aux femmes dans la répartition des tâches domestiques sont préservés au sein du foyer. Elles sont fortement tributaires du soutien des proches et des partenaires et certaines ont avoué consentir des sacrifices dans leur vie privée.
- 5.4 Dans l'immense majorité des cas, le recrutement au sein des instances dirigeantes des CNO, et l'efficacité ultérieure de l'action menée ont été favorisés par le soutien et les encouragements de membres plus anciens, hommes et femmes.
- 5.5 Si les objectifs du CNO sont réalisés en cooptant des femmes ou encourageant des femmes à présenter leur candidature, la structure des Fédérations nationales peut n'être que relativement peu touchée par les changements, ce qui signifie

- que les délégués des FN à l'Assemblée du CNO seront toujours très majoritairement des hommes.
- 5.6 Les femmes interrogées ont laissé entendre que l'impact/l'efficacité de leur action au sein de l'exécutif augmentait de manière disproportionnée lorsque ceux-ci comptaient plus d'une femme et donc plus d'une voix féminine.
- 5.7 L'intérêt des séminaires du CIO sur les femmes dans le sport et d'autres manifestations internationales est extrêmement clair pour nombre des femmes interrogées. Ces manifestations sont non seulement une source d'idées nouvelles en matière de politiques, mais aussi un moyen de tisser des réseaux pour des femmes qui, sinon, seraient isolées si elles faisaient partie d'une petite minorité au sein de l'exécutif d'un CNO.
- 5.8 Les besoins en formation qui ont été mentionnés sont très similaires à ceux qui sont évoqués dans les réponses au questionnaire. Toutefois, il est important de souligner que des formes de soutien autres que la formation (par exemple, tutorat, création de réseaux et ressources Internet) pourraient se révéler nécessaires pour recruter et fidéliser des femmes.
- 5.9 Les femmes ne forment pas un groupe homogène et les données qui ont été recueillies lors des entretiens montrent que les différences socioéconomiques, ethniques, religieuses et géographiques imposent de poursuivre des stratégies très différentes suivant les contextes culturels.

6. Principales conclusions des entretiens approfondis avec un échantillon de secrétaires généraux de CNO

- 6.1 Bien que la définition des objectifs minima ait favorisé une prise de conscience accrue de la question de la participation des femmes aux instances dirigeantes, ces objectifs n'avaient pas été atteints par tous les CNO interrogés. Quand ils l'avaient été, 10% était considéré comme un maximum ou la norme, et non comme un minimum. Un président de CNO a estimé que les CNO continueraient de porter un intérêt limité à la question tant que des sanctions ne seraient pas prévues dans le cadre du système.
- 6.2 Plusieurs secrétaires généraux ont mis en évidence le problème structurel de la composition des CNO, dans lesquels la plupart des délégués sont issus des Fédérations nationales, où les hommes sont largement majoritaires. Il s'ensuit que relativement peu de femmes sont déléguées aux Assemblées des CNO et se portent candidates pour siéger dans l'exécutif.
- 6.3 Les femmes qui sont recrutées devant servir de modèles, elles sont souvent des athlètes d'élite et/ou ont fait des études universitaires de haut niveau, ce qui n'est pas nécessairement le cas des candidats masculins.
- 6.4 Les compétences recherchées chez les femmes (par opposition aux qualifications et à l'expérience sportive) ne sont pas clairement définies et il est donc difficile de définir les besoins en formation des nouveaux membres féminins.
- 6.5 Bien que la grande majorité des hommes interrogés ait considéré que les rôles traditionnellement assignés à chacun des sexes constituaient des obstacles à la participation des femmes à l'action de l'exécutif, rares sont ceux qui ont cherché à mettre en place des politiques pour éliminer ces obstacles.
- 6.6 Il est risqué de considérer que les femmes forment un groupe homogène, car les différences entre elles peuvent être à l'origine de désavantages importants (par exemple, différences entre les zones rurales et urbaines, différences régionales).
- 6.7 Les hommes interrogés se sont félicités de la décentralisation du financement de la Solidarité Olympique, et de la possibilité d'affecter les fonds à la promotion de la femme. Dans la pratique, cependant, cette possibilité n'a été utilisée que de manière limitée.

7. Conclusions

7.1 Les effets positifs des objectifs

La constatation la plus évidente est sans doute que la définition des objectifs minima a eu une incidence positive manifeste sur la représentation des femmes dans les instances dirigeantes des CNO. Le nombre de femmes siégeant dans ces organes, qui était très faible, a rapidement augmenté après l'annonce des objectifs minima. C'est ce qui ressort des données recueillies par le biais des questionnaires et des entretiens avec les femmes et avec les secrétaires généraux. On peut donc considérer que la stratégie des objectifs a favorisé une prise de conscience des inégalités entre les sexes, fait entrer des femmes de talent dans la famille olympique, et amélioré la gouvernance olympique en donnant une impulsion morale au monde du sport en termes d'équité dans la représentation.

Les données qui ont été collectées témoignent de la qualité de la cohorte de femmes qui ont été recrutées. Ces femmes formaient un groupe de personnes très cultivées, beaucoup avaient de précieuses compétences professionnelles qu'elles pouvaient transférer, et beaucoup avaient été des athlètes d'élite. En outre, elles étaient très actives et pleines d'ardeur au travail, comme le montre le fait que les secrétaires généraux ont indiqué que 51% d'entre elles faisaient partie du quartile le plus actif, et 78% de la moitié supérieure. Par conséquent, la mise en place de la stratégie des objectifs a permis de disposer d'un personnel compétent, cultivé et engagé, dont le potentiel de croissance est immense.

L'utilisation d'objectifs fixés à 10% et 20% a au moins le mérite de constituer un but de politique à la fois simple, compréhensible, mesurable et transparent. Il se peut que la seule source de confusion ait été la distinction entre les quotas et les objectifs, la quasi-totalité des personnes interrogées utilisant indifféremment l'un ou l'autre mot. Malgré cela, et bien que les quotas aient un caractère obligatoire, rares sont celles qui se sont prononcées pour la prise de sanctions en cas de non-réalisation des « quotas » ou objectifs.

L'importance de l'impulsion donnée par le CIO à la lutte contre la sous-représentation des femmes dans les organes de décision ne doit pas être sous-estimée. Certaines des personnes interrogées ont estimé pouvoir imposer des exigences à des organisations sportives non couvertes par le CIO, du simple fait de la position de celui-ci sur la question. La notion d'objectifs, en tant qu'attente raisonnable dans le monde du sport, a donc été d'une certaine manière légitimée par la stratégie qu'a adoptée le Mouvement olympique.

7.2 Les limitations des objectifs

La stratégie présente peut-être trois grandes limitations, mises en évidence par les données qui ont été recueillies. La première est que les objectifs ne concernent que le système de l'administration olympique et sportive. Comme l'a indiqué une personne enquêtée, il existe une hiérarchie qui va des clubs, aux fédérations régionales, nationales et internationales, puis aux CNO, aux Associations continentales et au CIO. Une personne interrogée a souligné que les CNO ne présentant pas de candidates, le CIO dispose d'une marge de manœuvre étroite pour nommer un plus grand nombre de femmes. La stratégie étant uniquement axée sur les CNO et les FI (qui ne sont pas prises en compte dans cette étude), des éléments importants du système sont tenus à l'écart. La cooptation, voire l'élection, d'une femme ou plus au sein de l'exécutif d'un CNO n'aura pas d'effet durable si l'électorat, très majoritairement masculin (candidats désignés par les FN aux assemblées des CNO), n'évolue pas. La stratégie ne concerne que certains échelons de la pyramide, ce qui n'est pas propice à une augmentation organique du nombre des femmes occupant des postes de décision. Pour que les femmes participent durablement à la prise de décisions, il faudra donc probablement agir non seulement auprès des CNO et des FI, mais aussi des clubs et des fédérations régionales / nationales.

La deuxième limitation est que la réalisation des objectifs minima n'a pas nécessairement conduit à l'adoption d'initiatives encourageant la participation des femmes dans le sport ou la prise de décisions. Le risque existe que certains CNO voient la réalisation des objectifs

comme une fin en soi plutôt que comme un moyen de renforcer l'efficacité d'un comité exécutif. De nombreux CNO se sont dotés d'un comité de la femme, mais peu de personnes interrogées ont indiqué que ce dernier avait eu, jusqu'à présent, une influence notable. Des orientations et des conseils sur les moyens de garantir l'efficacité des comités de la femme pourraient être utiles à la fois aux CNO et aux comités eux-mêmes.

La troisième limitation est que les pourcentages universels ne prennent pas en compte la diversité sociale et culturelle. Dans certains pays, l'égalité entre les hommes et les femmes est bien acceptée et manifeste dans tous les secteurs de l'existence ; dans d'autres, les femmes restent confrontées à d'importantes inégalités. Les CNO opèrent à la fois dans le contexte des valeurs du Mouvement olympique et dans celui des valeurs culturelles de leur pays. Les objectifs ont été établis pour représenter un minimum plutôt qu'un maximum, mais plusieurs CNO ont semblé les considérer comme un plafond plutôt que comme un plancher. D'autres se sont enorgueillis, à juste titre, d'avoir largement dépassé les objectifs. L'accent doit être mis davantage sur le fait qu'il serait souhaitable que les CNO s'emploient à favoriser une égalité accrue dans leurs structures de gouvernance, quelle que soit la base de départ.

7.3 Le processus de recrutement

Les entretiens avec les femmes ont mis en évidence, notamment, l'importance d'une part des encouragements/du parrainage de membres éminents des CNO, qui ont cru dans les compétences des candidates, et d'autre part des modèles féminins. Les secrétaires généraux n'étaient pas conscients, dans l'ensemble, de l'importance majeure des encouragements prodigués par des membres expérimentés des CNO. Il est assez amusant de relever que, malgré leurs hautes qualifications, les femmes aient eu moins d'assurance que leurs homologues masculins, mais il est vrai qu'être les premières ou parmi les premières à se présenter au suffrage d'un électorat majoritairement masculin peut effrayer. Reconnaître que ces encouragements ont fait la différence peut être utile pour promouvoir le parrainage actif des candidates par des membres expérimentés des CNO.

Les deux tiers des CNO ont indiqué avoir pris des mesures spéciales pour recruter des femmes, ce qui n'a pas été le cas du tiers restant. Un CNO a fait état d'un choc en retour quand les tentatives entreprises pour faire voter des mesures ont été rejetées. Il est indéniable que les mesures spéciales ont un effet positif pour les CNO qui les ont adoptées. Les CNO qui n'ont pas encore atteint le seuil de 10% pourraient tirer les leçons des expériences des CNO qui ont adopté des mesures spéciales, formelles et informelles, pour recruter des femmes au sein de leur comité exécutif.

7.4 Formation, soutien et création de réseaux

Il a été considéré que les séminaires régionaux et autres rencontres internationales organisées par le CIO sur la femme et le sport étaient les principales sources d'orientations sur la promotion de la femme et du sport. Ces rencontres ont fourni deux ingrédients essentiels à l'élaboration d'une politique en la matière – non seulement des idées susceptibles d'être transformées et adaptées aux particularités locales, mais aussi un moyen de favoriser un sentiment de confiance et de créer des réseaux entre des femmes qui, souvent, travaillent seules ou en petit nombre dans les instances dirigeantes. La nécessité d'assurer un soutien moral à des femmes qui s'emploient, en tant que minorité, à apporter une contribution dans le contexte de leur propre organisation ne doit pas être prise à la légère. À de multiples reprises, les femmes interrogées ont fait référence à l'importance de la confiance en soi dans la décision de se présenter à une élection et de défendre des politiques pour les femmes et pour la population en général. Il ressort tout aussi clairement des commentaires des secrétaires généraux que, s'ils ont conscience de l'importance des conférences et des séminaires sur la femme et le sport dans la promotion des orientations de politique, ils ne mesurent pas toujours pleinement celle du renforcement de la confiance et de la création de réseaux.

La nature des besoins en formation cités par les femmes n'est pas inattendue. La direction, l'administration sportive et les compétences techniques (droit du sport, médecine sportive, encadrement) ont été mentionnées, de même que la nécessité d'acquérir des connaissances sur les initiatives qui ont abouti ailleurs. Toutefois, un élément clé de la formation et du soutien demandés par les femmes est l'échange d'idées dans des séminaires et ateliers, etc. (préféré à l'assimilation passive d'idées), destiné à favoriser la création et le maintien de réseaux. Les échanges via Internet pourraient être intégrés à ces initiatives afin de promouvoir la création de réseaux et de groupes d'entraide hors du contexte des réunions face à face. Une touche (légère) de direction pourrait se révéler nécessaire, mais ces réseaux auraient le potentiel de mettre à profit l'investissement réalisé dans la formation.

Certes, les séminaires du CIO sur la femme et le sport ont très largement contribué à favoriser le renforcement de la confiance, à promouvoir la création de réseaux de femmes, et à fournir des outils pour la gestion de projets. Toutefois, il serait utile d'envisager d'organiser dans l'avenir des séminaires auxquels participeraient un plus grand nombre d'hommes. Plusieurs personnes interrogées ont souligné que les questions liées aux spécificités de chaque sexe ne deviendront des préoccupations générales et des progrès réels ne seront accomplis que lorsque les hommes et les femmes assumeront ensemble la responsabilité de promouvoir l'égalité des sexes dans le sport. Jusqu'à présent, la perception et la connaissance que les femmes ont des questions liées aux spécificités de chaque sexe ont été renforcées par le biais de la formation, mais l'engagement des hommes a été limité.

7.5. Étapes à venir

L'étude a mis en évidence la manière dont la stratégie des objectifs a fait ses preuves et les opinions des personnes les plus concernées par la mise en œuvre de cette stratégie – les femmes membres de l'exécutif et les secrétaires généraux des CNO. De nombreux exemples de bonnes pratiques ont été recensés. La diffusion des conclusions de l'étude devrait aider le Mouvement olympique dans la mise en œuvre et le développement de la stratégie. Les domaines dans lesquels des efforts accrus semblent nécessaires sont, notamment, l'action auprès des Associations olympiques continentales des CNO, les comités de la femme des CNO, et d'autres membres de la famille olympique, en particulier les Fédérations internationales et nationales. On espère que les expériences de celles et ceux qui ont apporté leur contribution à l'étude, en répondant au questionnaire ou participant aux entretiens, donneront une impulsion à l'effort entrepris et aideront les CNO à réaliser et dépasser l'objectif de 20% d'ici décembre 2005.

Anita White / Ian Henry
Institute of Sport and Leisure Policy
Janvier 2004

Section 1

Vue d'ensemble du projet

Introduction

Le présent document rend compte des conclusions d'un projet mené conjointement par l'Institute of Sport and Leisure Policy (ISLP) de l'Université de Loughborough et le Comité International Olympique (CIO), et dirigé par le Dr Anita White, professeur invité à l'Université de Loughborough, et Katia Mascagni, directrice de projet, Département de la coopération internationale et du développement au CIO. Les travaux ont été conduits par une équipe de chercheurs dirigée par le professeur Ian Henry, de l'Institute of Sport and Leisure Policy, qui a évalué l'influence de la politique du CIO sur les rôles que jouent les femmes au sein des instances dirigeantes des Comités Nationaux Olympiques (CNO) dans chacune des cinq Associations olympiques continentales.

Le projet conjoint sur le rôle des femmes dans les organes de direction du Mouvement olympique a été lancé en janvier 2002. Les travaux ont duré deux ans. Ce rapport final expose les conclusions de l'étude, conçue sur la base de la proposition initiale que l'Institute of Sport and Leisure Policy avait soumise au CIO en novembre 2001.

1.1 Contexte et objet du projet

En 1997, dans le cadre de sa politique relative à la femme et au sport, le CIO a défini des objectifs en vue de promouvoir la participation des femmes dans les instances dirigeantes des CNO. Il s'agissait, notamment, d'atteindre 10% minimum de représentation féminine aux postes de décision des CNO d'ici décembre 2001 et au moins 20% d'ici décembre 2005. Le CIO a régulièrement compilé des statistiques sur le nombre des femmes siégeant dans l'exécutif des CNO et mesuré les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs. L'étude avait pour objet de réunir des informations et d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique du CIO en matière de participation des femmes aux instances dirigeantes du Mouvement olympique. Elle évalue donc les processus de recrutement des femmes dans les structures décisionnaires, le cheminement de carrière des femmes dans les instances dirigeantes olympiques, l'influence des femmes sur les activités des organisations proprement dites, et la nature de la formation et du soutien dont doivent bénéficier aussi bien les femmes que les organisations sportives pour réaliser les avantages d'une participation plus large des femmes à la prise de décisions. Ce faisant, l'étude s'est penchée sur les opinions des femmes membres de l'exécutif et celles des secrétaires généraux de CNO au sujet de la mise en œuvre et des retombées de la stratégie.

1.2 Les questions posées dans le cadre de l'étude

À la suite d'une réunion tenue en janvier 2002 entre Katia Mascagni et l'équipe chargée de l'étude à la Loughborough University, les questions clés qui avaient été définies dans la proposition de projet initiale ont été affinées. Présentées ci-dessous, elles donnent une indication des grands axes du projet.

Questions pour les femmes membres des instances dirigeantes des CNO

- Quels sont le profil et le déroulement de leur carrière ? Quelle expérience ont-elles dans le domaine du sport (notamment dans les Fédérations sportives nationales/les organes directeurs) et de la gestion ?

- Quelles qualifications, aptitudes et compétences ont-elles ? Comment ont-elles réussi à concilier le volontariat dans le domaine du sport et d'autres aspects de leur vie ?
- De quelle façon ont-elles été recrutées au sein du CNO ? Quelle était leur motivation personnelle pour prendre un tel engagement ?
- Quel est leur rôle au sein du CNO ? De quels comités sont-elles membres ? Siègent-elles dans des comités/commissions de la femme et quelle a été, selon elles, leur efficacité ? Ont-elles réussi à influencer sur la prise de décisions et pourquoi ? Comment vivent-elles leur rôle ? Quels sont les problèmes ou les difficultés auxquels elles sont/ont été confrontées ? Quelles stratégies d'adaptation/d'influence utilisent-elles ?
- Que pensent-elles du fonctionnement de leur CNO ? À quels changements aspirent-elles ? Quelle formation ou quel soutien ont-elles reçu jusqu'à présent (y compris la formation et le soutien financés par la Solidarité Olympique) ? De quelle formation et quel soutien auront-elles besoin dans l'avenir ? Pensent-elles que les objectifs fixés par le CIO ont été utiles ?
- Quels sont leurs aspirations futures et leurs buts personnels ?
- Quelle est la situation générale des femmes/des femmes et du sport dans leur pays ? Y a-t-il une politique nationale d'équité du traitement des deux sexes ou une politique de ce genre dans le domaine du sport ? Leur pays a-t-il adopté la Déclaration de Brighton et cela a-t-il eu des effets positifs ? Y a-t-il une législation sur l'égalité entre les sexes ? De quel soutien formel ou informel les réseaux bénéficient-ils ?

Questions pour les secrétaires généraux des CNO

- Combien y a-t-il de femmes dans le CNO, quand ont-elles été recrutées et quel est leur rôle ? Quelles connaissances, aptitudes et compétences particulières apportent-elles à l'organisation ?
- Quelle est la situation générale des femmes/des femmes et du sport dans leur pays ? Y a-t-il une politique nationale d'équité du traitement des deux sexes ou une politique de ce genre dans le domaine du sport ? Leur pays a-t-il adopté la Déclaration de Brighton et cela a-t-il eu des effets positifs ? Y a-t-il une législation sur l'égalité entre les sexes ?
- Quels mécanismes ont-ils utilisé pour recruter des femmes au sein du CNO ? Ont-ils rencontré des difficultés pour recruter des femmes et si oui, pourquoi ? Pensent-ils que les objectifs fixés par le CIO ont été utiles ?
- Quelle influence les femmes ont-elles sur la prise de décisions, et quelle contribution apportent-elles à l'action globale du CNO ?
- De quelle manière le CNO a-t-il tenté de soutenir les femmes dans leur position/leur rôle ? Le CNO a-t-il un comité/une commission de la femme ? Si oui, son action a-t-elle été utile ? Si non, pourquoi le CNO a-t-il décidé de ne pas se doter d'un comité/d'une commission de la femme ?
- Quelle aide ou assistance souhaitent-ils recevoir du CIO en vue de la réalisation des objectifs de l'égalité entre les sexes dans le sport ?

1.3 Les méthodes

Le projet a englobé deux enquêtes par questionnaire et deux ensembles d'entretiens approfondis, auxquels a été ajoutée l'analyse secondaire des sources existantes, à savoir :

Enquêtes par questionnaire

- i. auprès de toutes les femmes siégeant dans l'exécutif des CNO
- ii. auprès des secrétaires généraux de tous les CNO

Entretiens approfondis avec un échantillon de

- i 25 – 30 femmes de pays et de cultures différents, et ayant des connaissances diverses de l'action au sein des CNO.
- ii 25 – 30 secrétaires généraux, de préférence issus des mêmes pays que les femmes interrogées.

L'analyse secondaire a été centrée sur les rapports et les documents existants, tels que les rapports de pays au Groupe de travail international sur les femmes et le sport (GTI), les rapports des Nations Unies sur la situation de la femme, et l'information détenue par le CIO.

1.4 L'équipe chargée de la recherche

Compte de la diversité des origines et des orientations culturelles des CNO et des personnes interrogées, une équipe polyvalente et multiculturelle a été constituée. Cette équipe présentait un large éventail de connaissances et de compétences spécifiques et pertinentes d'un point de vue culturel et contextuel. L'équipe était constituée des personnes suivantes :

- Dr Anita White (Co-directrice du Groupe de travail du projet, professeur invité à la Loughborough University, ISLP)
- Mme Katia Mascagni (Co-directrice du projet, Directrice de projet, Département de la coopération internationale et du développement, CIO, parlant français, espagnol et italien)
- Professeur Ian Henry (Directeur de l'ISLP, recherche en analyse politique, gouvernance olympique, francophone)
- Dr Mansour Al-Tauqi (chargé de cours à la Sultan Qaboos University, Oman, détaché auprès de l'ISLP, recherche sur la gouvernance olympique, arabophone)
- Mme Dawn Aquilina (assistante à la recherche de troisième cycle, ISLP, recherche sur les femmes dans l'Olympisme, Malte)
- M. Davies Banda (assistant à la recherche de troisième cycle, ISLP, travail sur le terrain dans le domaine du développement du sport et du VIH en Afrique australe)
- M. Alasdair Henry (assistant à la recherche de troisième cycle, ISLP, recherche sur l'analyse du discours et des médias)
- Mme Irene Kim (détachée par le CNO du Kirghizistan auprès de l'ISLP, recherche sur les femmes dans l'Olympisme, russophone)
- Mme Wirdati Radzi (University of Malaya, détachée auprès de l'ISLP, recherche sur les femmes, le sport et l'Islam, et la Charia, langue malaise)
- Dr Emma Rich (chargée de cours, Sciences de l'exercice et du sport, Loughborough, recherche sur les femmes et l'Olympisme, méthodologie qualitative)
- Dr Christine Shelton (Smith College, Massachusetts, États-Unis, recherche sur les femmes aux fonctions de direction, hispanophone)
- Dr Eleni Theodoraki (recherche sur la gestion olympique, parlant grec).

1.5 Le programme de travail, février 2002 – mars 2004

Le tableau 1.1 ci-après présente le programme de travail du projet, qui a été conduit sur une période de 22 mois.

Tableau 1.1 : Programme de travail résumé, février 2002 – mars 2004

Février 2002	Mise au point des critères utilisés pour établir une liste de femmes à interroger – continents, diversité culturelle et religieuse, durée de l'expérience. Élaboration des questionnaires à utiliser dans les enquêtes auprès des femmes et des secrétaires généraux.
Mars 2002	Sélection des CNO et des femmes destinataires des questionnaires pilotes. Envoi des questionnaires pilotes.
Avril 2002	Révision des questionnaires après réception des réponses pilotes. Envoi des questionnaires à toutes les femmes membres de l'exécutif des CNO et à tous les secrétaires généraux de CNO. Élaboration du calendrier des entretiens avec des femmes et des secrétaires généraux.
Mai 2002	Entretiens avec les femmes réalisés au séminaire de l'Organisation sportive panaméricaine (OSP)/à la Conférence de Montréal (Canada) (8 entretiens réalisés par AW, ER et CS) Entretiens avec les secrétaires généraux à la réunion de l'ACNO à Kuala Lumpur, Malaisie (25 entretiens réalisés par IH et MA).
Juin 2002	Nouveaux entretiens avec des femmes – un en Europe et quatre en Asie, au séminaire du CIO à Doha, Qatar (réalisés par AW). Envoi de rappels aux personnes n'ayant pas répondu aux questionnaires. Transcription des enregistrements des entretiens.
Juillet 2002	Envoi d'un deuxième rappel aux personnes n'ayant pas répondu aux questionnaires. Transcription des enregistrements des entretiens.
Août/septembre 2002	Envoi d'un troisième rappel aux personnes n'ayant pas répondu aux questionnaires. Transcription des enregistrements des entretiens. Analyse des entretiens avec les secrétaires généraux au moyen du logiciel <i>NUD*IST</i> . Entretien avec une Africaine membre de l'exécutif d'un CNO (entretien réalisé par ET)
Octobre 2002	Transcription des enregistrements des entretiens. Analyse des entretiens avec les secrétaires généraux au moyen du logiciel <i>NUD*IST</i> .
Novembre 2002	Préparation du rapport intérimaire. Réalisation d'entretiens au séminaire sur le rôle des femmes dans les instances dirigeantes, tenu à Rome avec le soutien du CIO (trois entretiens conduits par ET). Entretien avec une femme membre de l'exécutif d'un CNO européen (entretien réalisé par AW).
Février 2003	Réunion entre l'équipe du projet et Katia Mascagni à Loughborough
Fin février 2003	Derniers rappels, questionnaires à renvoyer pour fin mars.
Avril/ mai 2003	Analyse finale des questionnaires.
Juin 2003	Entretiens avec des francophones d'Afrique (2 entretiens, KM).
Juillet-octobre 2003	Transcription et analyse des données des entretiens.
Août 2003	Réunion de l'équipe de projet de Loughborough.
Septembre 2003	Entretien avec un francophone d'Afrique à Lausanne (IH)
Septembre 2003	Présentation par le professeur Henry à la réunion du Groupe d'experts du CIO à Lausanne
Novembre 2003	Préparation du projet de rapport final.
Janvier 2004	Réunion de membres de l'équipe du projet avec Thomas Sithole, Katia Mascagni et Clarissa Brack à Lausanne pour débattre du projet de rapport final.
Fin janvier 2003	Remise du rapport final au CIO.
Mars 2004	Présentation à la Conférence du CIO sur la femme et le sport.

1.6 Notes sur le programme de travail

(a) Questionnaires

Tous les questionnaires ont été distribués à travers le CIO et renvoyés par le biais du CIO à Loughborough pour analyse.

Des rappels ont été envoyés aux non-répondants (deux aux secrétaires généraux et quatre aux femmes membres des organes directeurs des CNO) par les bureaux du CIO afin de garantir un taux de réponses optimal. Les retours utilisables se sont répartis de la manière suivante :

- Questionnaire pour les femmes membres de l'exécutif des CNO : 143 retours (soit un taux de réponse de 57,5% des femmes membres, représentant 46% des pays)
- Questionnaire pour les secrétaires généraux des CNO : 89 retours (taux de réponse de 48,2%)

Les questionnaires dûment complétés et les rapports de situation ont été transmis à Loughborough par le siège du CIO à Lausanne. Ces documents ont été codés et analysés au moyen de l'Ensemble des programmes statistiques relatif aux sciences sociales (SPSS).

(b) Entretiens

Au début du projet, une liste de femmes à interroger a été dressée en consultation avec Mme Mascagni, sur la base de critères tels que la région continentale, la diversité culturelle et religieuse, et la durée de l'expérience. La liste, qui a toutefois permis d'orienter la collecte de données, a été modifiée en fonction des disponibilités des personnes à interroger lors des conférences et séminaires régionaux. Dans certains cas, il s'est révélé difficile de trouver un moment pour réaliser l'entretien, les femmes concernées ayant un emploi du temps chargé lors des conférences et séminaires. Cependant, cela a permis d'interroger d'autres femmes, d'origines culturelles diverses. Au total, 30 entretiens ont été réalisés avec des femmes.

L'équipe chargée du projet a profité des réunions suivantes pour réaliser des entretiens avec des femmes membres de CNO :

Conférence mondiale sur la femme et le sport, Montréal, mai 2002 ;

Séminaire asiatique sur la femme et le sport, Doha, juin 2002 ;

Séminaire des CNO européens sur la femme et le sport, Rome, novembre 2002 ;

Séminaire des femmes africaines (francophones), Sénégal, mai 2003 (deux entretiens réalisés par Katia Mascagni).

En outre, des entretiens ont été conduits dans d'autres contextes sur les cinq continents. Des dispositions ont été prises en vue de réaliser deux entretiens supplémentaires par téléphone, car il était impossible de les mener face à face, mais les connexions intercontinentales par téléphone mobile étaient de mauvaise qualité. Tous les entretiens ont été réalisés face à face, enregistrés et transcrits. Ils se sont déroulés en anglais, espagnol et français ; trois ont eu lieu en farsi, japonais et albanais (avec interprétation). La répartition des femmes interrogées était la suivante : Afrique 4 ; Amérique 8 ; Asie 8 ; Europe 8 ; Océanie 2.

Les entretiens avec les secrétaires généraux des CNO, à une exception près, ont eu lieu dans le cadre de la réunion de l'Association des Comités Nationaux Olympiques à Kuala Lumpur, en mai 2002. Vingt-cinq entretiens ont eu lieu avec des secrétaires généraux d'Afrique (7), d'Asie (7), d'Amérique (4), d'Europe (6), d'Océanie (1). Ils se sont déroulés en anglais, français, espagnol et arabe (un entretien a eu lieu en roumain, avec interprétation). Ils ont été enregistrés, traduits et, le cas échéant, transcrits. Dans trois cas, quand les

secrétaires généraux n'étaient pas disponibles, l'entretien a eu lieu avec le président du CNO. Dans un cas, le secrétaire général et le président du CNO ont été interrogés ensemble.

(c) Réunions / communication liées au programme

Les membres de l'équipe basés à Loughborough se sont réunis régulièrement et ont utilisé une ressource intranet sécurisée du site Internet de l'université de Loughborough pour communiquer et échanger des données avec les deux membres de l'équipe (Anita White et Chris Shelton) qui n'étaient pas basés sur le campus, ainsi que pour échanger des données avec le personnel concerné du CIO. En outre, comme cela est indiqué dans le programme de travail plus haut, des réunions périodiques ont eu lieu avec l'équipe du projet au complet (y compris, les membres basés ailleurs qu'à Loughborough). Quatre réunions ont été tenues avec Katia Mascagni (et le personnel du CIO) pour examiner l'avancée des travaux.

La manière dont l'équipe a conçu les matériels utilisés dans le cadre de l'étude a permis de mettre au point des ressources Web susceptibles d'être utiles aux femmes travaillant dans les CNO et à d'autres personnes, qui s'intéressent à la recherche sur la question. Il est donc prévu, une fois que le projet aura été mené à bien, de placer ces ressources (généralement, articles, rapports et liens Internet) sur Internet.

1.7 La structure du rapport

La structure du rapport est la suivante : les sections deux et trois sont consacrées aux conclusions des enquêtes par questionnaire réalisées auprès des femmes membres de l'exécutif des CNO et des secrétaires généraux respectivement. Une analyse détaillée des données collectées pendant les entretiens avec les secrétaires généraux et les femmes membres de l'exécutif des CNO est présentée dans les sections quatre et cinq respectivement. La section finale du rapport résume les conclusions et examine les retombées sur la stratégie.

Section 2

Analyse des réponses au questionnaire adressé aux femmes membres des instances dirigeantes des CNO

2.1 Introduction

Sur les 251 femmes membres de l'exécutif des CNO, 143 ont rempli le questionnaire qui leur avait été adressé dans le cadre de cette étude. Le taux de réponse de 57% est tout à fait acceptable pour un questionnaire envoyé par voie postale, mais il n'a été atteint qu'après l'envoi de plusieurs rappels. Compte tenu du « dévouement » de la population étudiée, les résultats auraient pu être encore meilleurs. Toutefois, il semble qu'il y ait eu des problèmes pour prendre contact avec les femmes concernées par le biais de leur CNO, quelques-unes n'ayant pas reçu le questionnaire. Malgré cela, les 143 réponses qui ont été reçues fournissent de précieuses indications sur les femmes qui ont été recrutées dans l'exécutif des CNO et sur le rôle qu'elles jouent dans ce contexte.

Quelques réponses ont été reçues de femmes n'appartenant pas à l'exécutif, mais membres de l'Assemblée générale du CNO et/ou étroitement associée à l'action du CNO dans leur pays. Elles n'ont pas été prises en compte dans le rapport (l'enquête portant sur les membres de l'exécutif, et non sur les femmes et les hommes au sein des CNO). Toutefois, elles ont souvent été utiles, car elles ont apporté des informations générales complémentaires qui ont éclairé notre réflexion.

Le rapport sur les conclusions tirées de l'analyse du questionnaire a la structure suivante :

- Affiliation nationale et continentale des femmes interrogées
- Données démographiques et personnelles
- Historique de la participation aux activités du CNO
- Rôle et fonctionnement des comités de la femme
- Expérience des femmes au sein de l'exécutif des CNO.

2.2 Affiliation nationale et continentale des femmes interrogées

Les CNO des femmes interrogées qui ont fourni des réponses utilisables sont présentés dans le tableau 2.1 ci-dessous. Les affiliations continentales sont précisées au tableau 2.2. Il convient de préciser que l'Asie et l'Océanie sont sous-représentées dans l'échantillon, tandis que l'Europe est sur-représentée.

Tableau 2.1 : CNO des femmes interrogées

Albanie x3	Estonie	Israël x3	Philippines
Afrique du Sudx2	États-Unis	Italie	Porto Rico
Allemagne x2	Éthiopie	Jamaïque x2	République tchèque
Arménie	Fidji	Japon x2	Roumanie x3
Aruba	Finlande x4	Kenya x3	Sao Tomé x2
Australie	France x2	Lesotho x2	Sénégal x2
Barbade	Fiji	Libéria	Seychelles x2
Bélarus x3	Gambie x2	Libye	Singapour
Bermudes	Géorgie x2	Luxembourg x2	Slovaquie
Brésil	Ghana	Malawi	Slovénie
Burkina Faso	Grande-Bretagne x3	Malaisie	Sainte-Lucie
Burundi x2	Grenade	Mali	Suède x3
Cameroun	Guinée-Bissau	Maroc	Suisse x2
Canada x3	Guinée équatoriale	Maurice	Syrie
Chili	Guyana x2	Mexique	Tanzanie
Chine	Honduras	Micronésie	Thaïlande
Colombie	Hong Kong	Namibie	Togo
Congo	Hongrie	Nauru	Trinité
Croatie x4	Îles Cook	Népal	Turquie
Cuba	Îles Vierges américaines	Norvège x2	Yémen
Danemark	Iran x3	Nouvelle-Zélande	Yougoslavie x3
Dominique	Irlande x2	Ouganda	Zambie x2
Équateur x2	Islande x4	Palaos	Zimbabwe

Tableau 2.2 : Affiliation continentale des femmes interrogées

	Fréquence	% de l'échantillon	Nombre total de CNO dans chaque Association continentale	% du nombre total de CNO dans les Associations continentales
Afrique	37	25,9	53	26,9
Amérique	25	17,5	41	20,8
Asie	18	12,6	41	20,8
Europe	56	39,2	48	24,4
Océanie	7	4,9	14	7,1
Total	143	100,0	197	100

2.3 Données démographiques et personnelles

(a) Âge, situation professionnelle, niveau d'études, activité sportive et expérience dans des fonctions de direction

L'âge des femmes interrogées variait de 25 à 85 ans, la moyenne s'établissant à 49,4 ans. Seules 12 femmes interrogées avaient 35 ans ou moins (voir figure 2.1).

90 femmes (63%) ont indiqué qu'elles avaient un emploi. Parmi elles, 69 (48%) travaillaient à plein temps et 21 (15%) à temps partiel. Le tableau 2.3 présente le niveau d'études des femmes interrogées. 94 (66%) femmes interrogées avaient au moins un diplôme du premier cycle/titre de compétence, ce qui révèle que le niveau d'instruction de la cohorte de femmes siégeant dans l'exécutif des CNO est relativement élevé.

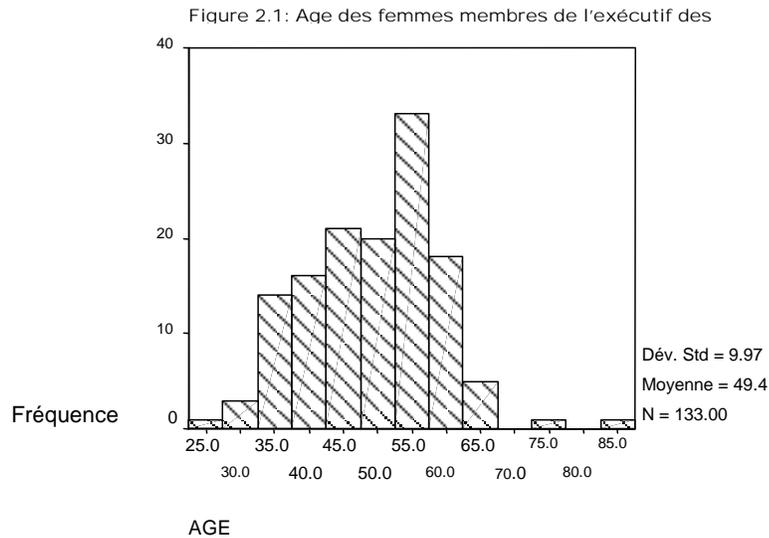


Tableau 2.3 : Niveau d'études des femmes interrogées

	Fréquence	%	% de retours sans les non-réponses
Pas de réponse	23	16,1	
1 ^{er} cycle	42	29,4	35,0
Troisième cycle	26	18,2	21,7
Doctorat	10	7,0	8,3
Qualifications professionnelles	18	12,6	15,0
École seulement	3	2,1	2,5
École et qualifications professionnelles	5	3,5	4,2
Diplôme et qualifications professionnelles	10	7,0	8,3
Titre de compétence	6	4,2	5,0
Total	143	100,0	100,0

Il a en outre été demandé aux femmes interrogées de préciser l'expérience qu'elles avaient acquise à des fonctions de direction dans le domaine du sport, et plus précisément, l'enseignement, l'entraînement, l'arbitrage ou l'administration dans les Fédérations nationales ou internationales. Comme le montre le tableau 2.4, une majorité des femmes membres des instances dirigeantes des CNO ont acquis ce genre d'expérience en travaillant pour les Fédérations nationales, ce qui était à prévoir, étant donné que les membres des CNO sont issus des Fédérations nationales.

Tableau 2.4 : Expérience des femmes interrogées dans la direction sportive

Expérience de la direction	Arbitrage	Entraînement	Administration sportive/ Fédération internationale	Administration sportive/ Fédération nationale	Enseignement
<i>Pas de réponse</i>	18	18	23	12	17
Oui	28	31	21	118	34
Non	97	94	99	13	92
Total	143	143	143	143	143

En plus d'avoir une expérience des fonctions de direction dans le domaine du sport, la grande majorité des femmes interrogées (81,1%) avaient pratiqué du sport de compétition, au niveau international pour 65 d'entre elles (voir tableau 2.5). Parmi elles, 29 avaient été des athlètes olympiques, 8 avaient participé à des championnats du monde, et 16 avaient pris part aux Jeux continentaux.

Tableau 2.5 : Niveau compétitif de participation des femmes interrogées

	Fréquence	%
Régional	13	9,1
National	37	25,9
International	65	45,5
<i>Pas de réponse ou aucun des cas ci-dessus</i>	28	19,6
Total	143	100

Les femmes interrogées avaient pratiqué des sports divers, dont certains sports non olympiques comme le netball et les échecs (voir tableau 2.6).

Tableau 2.6 : Principaux sports pratiqués par les femmes interrogées

	Fréquence	%		Fréquence	%
<i>Pas de réponse</i>	29	20,3	Tir	5	3,5
Netball	7	4,9	Voile	1	0,7
Tir à l'arc	1	0,7	Handball	7	4,9
Curling	2	1,4	Cross	1	0,7
Gymnastique	8	5,6	Escrime	5	3,5
Patinage artistique	3	2,1	Course d'orientation	1	0,7
Ski	4	2,8	Naginata	1	0,7
Tennis de table	5	3,5	Canoë	1	0,7
Badminton	6	4,2	Athlétisme	13	9,1
Hockey	6	4,2	Squash	1	0,7
Basket-ball	9	6,3	Tennis	4	2,8
Échecs	4	2,8	Softball	2	1,4
Aviron	4	2,8	Natation	4	2,8
Volley-ball	7	4,9	Natation synchronisée	2	1,4
			Total	143	100

Plus de 70% des femmes de l'échantillon étaient mariées ou vivaient en concubinage (tableau 2.7) et une proportion similaire avait un enfant ou plus (tableau 2.8).

Tableau 2.7 : Situation de famille des femmes interrogées

	Fréquence	%
<i>Pas de réponse</i>	7	4,9
Mariée	101	70,6
Veuve	7	4,9
Célibataire	16	11,2
Concubinage	6	4,2
Divorcée	6	4,2
Total	143	100

Tableau 2.8 : Nombre d'enfants des femmes interrogées

	Fréquence	%
<i>Pas de réponse</i>	7	4,9
Aucun	20	14,0
Un enfant	34	23,8
Deux enfants	44	30,8
Trois enfants	28	19,6
Quatre enfants	7	4,9
Cinq enfants	2	1,4
Six enfants	1	0,7
Total	143	100

(c) Religion des femmes interrogées (auto-descripteurs)

Il a été demandé aux femmes interrogées d'indiquer dans leurs propres termes la religion à laquelle elles appartenaient. Alors que 44 femmes (30,8%) n'ont pas répondu à cette question, plusieurs dénominations de la religion chrétienne ont constitué la majorité des réponses (51,7%), les musulmanes représentant 12% du total. Le manque de diversité des religions non chrétiennes pourrait en partie être la cause de la faible proportion des réponses en provenance d'Asie.

Tableau 2.9 : Appartenance religieuse des femmes interrogées

	Fréquence	%
<i>Pas de réponse</i>	44	30,8
Religion chrétienne	19	13,3
Méthodisme	1	0,7
Animisme	2	1,4
Chrétienne orthodoxe	5	3,5
Judaïsme	3	2,1
Islam	17	11,9
Bouddhisme	2	1,4
Église anglicane	4	2,8
Église catholique romaine	33	23,1
Vérité métaphysique	1	0,7
Protestantisme	11	7,7
Église évangélique	1	0,7
Total	143	100

2.3 Historique de la participation au CNO

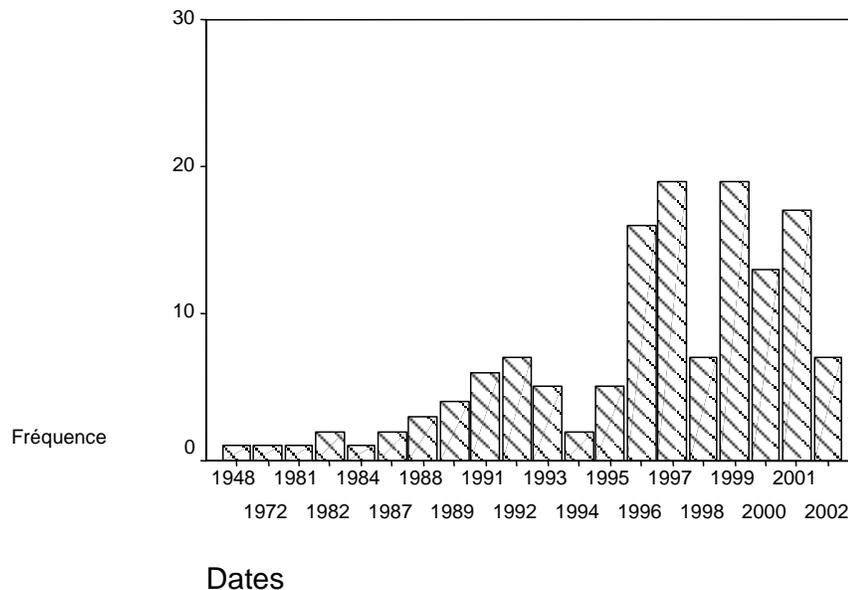
Les femmes interrogées avaient été, pour les deux tiers, élues (certaines, après avoir été cooptées dans un premier temps), et près d'un tiers ne l'avaient pas été. La nécessité de recourir à la cooptation pourrait être due au fait qu'il est difficile d'avoir la garantie que l'électorat (qui, dans le cas des CNO, est généralement dominé par les Fédérations nationales) est disposé à promouvoir des candidatures féminines. Une fois la cooptation acquise, l'élection est toutefois plus probable, car les candidates ont « fait leurs preuves » ou, du moins, se sont fait connaître de l'électorat.

Tableau 2.10 : Méthode d'entrée dans l'exécutif du CNO

	Fréquence	%
Pas de réponse	3	2,1
Élection	89	62,2
Invitation / nomination	51	35,7
Total	143	100,0

La Figure 2.2 montre que le recrutement de nombreuses femmes membres de l'exécutif est relativement récent. Le schéma de recrutement laisse supposer que l'évolution résulte, en grande partie, des objectifs fixés par le CIO. Il est donc probable que, faute de ces objectifs, le recrutement de femmes serait minime.

Figure 2.2: Date d'entrée des femmes dans l'exécutif des CNO



2.4 Le rôle et le fonctionnement des commissions / comités de la femme

Comme on pouvait le supposer, les travaux des commissions de la femme constituent un aspect non négligeable de l'action de nombre de femmes interrogées au sein des CNO. Bien que 85 seulement (59,4%) des 143 femmes interrogées aient indiqué que leur CNO s'était doté d'une commission de la femme, 70 (49%) siégeait au sein de la commission / du comité de la femme de leur CNO.

Tableau 2.11 : Femmes interrogées dont le CNO est doté d'une commission / d'un comité de la femme

	Fréquence	%
<i>Pas de réponse</i>	12	8,4
Avec une commission/un comité de la femme	85	59,4
Sans commission/comité de la femme	46	32,2
Total	143	100,0

Cette situation incite à se demander si les femmes membres des CNO s'occupent exclusivement ou principalement de questions relatives aux femmes et au sport ou si elles jouent un rôle plus général dans le cadre de l'exécutif. 35 femmes interrogées (24,5%) ont indiqué que leur action au sein de l'exécutif du CNO touchait exclusivement ou principalement aux questions relatives aux femmes et au sport ; 84 (54,7%) ont précisé qu'elles s'occupaient principalement de questions générales, mais aussi de questions liées aux femmes dans le sport. Manifestement, une tension existe entre le fait que les femmes aient leur mot à dire au sujet des femmes dans le sport, et la nécessité d'éviter de marginaliser les femmes en limitant largement, voire exclusivement, leur action à ce domaine.

Tableau 2.12 : Perception que les femmes interrogées avaient de la nature de leur action au sein du CNO

	Fréquence	%	% sans les non-réponses
<i>Pas de réponse</i>	16	11,2	
Exclusivement les questions touchant aux femmes dans le sport	4	2,8	3,1
Principalement les femmes mais aussi des questions générales	31	21,7	24,4
Principalement des questions générales mais aussi les femmes dans le sport	84	58,7	66,1
Uniquement des questions générales, pas de questions touchant les femmes	8	5,6	6,3
Total	143	100	100,0

Sur les 38 CNO qui ont indiqué ne pas avoir de comité ou de commission s'occupant spécifiquement des femmes dans le sport, neuf ont précisé n'avoir jamais envisagé d'en créer un(e) et 17 ont fait savoir que les questions relatives aux femmes étaient examinées dans

d'autres enceintes. Parmi les « autres raisons », le commentaire le plus fréquent a été que la création d'une telle commission était imminente.

Tableau 2.13 : Raisons données pour expliquer l'absence de commission ou de comité de la femme dans les CNO des femmes interrogées

	Fréquence	%	% sans les non-réponses
<i>Pas de réponse</i>	105	73,4	
Questions traitées dans d'autres enceintes	15	10,5	39,5
Création jamais prise en considération	11	7,7	28,9
Autres raisons	12	8,4	31,6
Total	143	100	100,0

La composition des commissions de la femme était, comme on peut le supposer, essentiellement féminine, 80% en moyenne des membres de ces commissions étant des femmes (voir table 2.14).

Tableau 2.14 : Proportion de femmes dans les commissions de la femme

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Pourcentage de femmes dans la composition des commissions de la femme	60	14,29	100,00	80,94	20,31

La durée d'existence moyenne des commissions de la femme était légèrement supérieure à quatre ans (sur un éventail de un à seize, voir tableau 2.15), 10 CNO s'étant dotés d'une commission de ce genre l'année précédente.

Tableau 2.15 : Nombre d'années d'existence de la commission de la femme (exclusivement, pour les CNO dotés d'une commission)

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Années d'existence de la commission de la femme	72	0,1	16	4,33	3,18

Il a été demandé aux femmes interrogées d'indiquer si la présence de femmes au sein de l'exécutif du CNO avait une incidence sur les politiques poursuivies. Le tableau 2.16 résume certaines des réponses. Malgré quelques préoccupations, une nette majorité de réponses fait état de résultats positifs.

Une sélection de réponses est présentée ci-après. Cet encadré et ceux qui sont présentés ailleurs dans le rapport contiennent des citations révélatrices. Les citations ne sont pas numériquement représentatives et ne couvrent donc pas toutes les réponses qui ont été données dans les différentes catégories. Seuls le numéro de la question et le continent sont précisés afin de préserver l'anonymat des femmes interrogées.

Tableau 2.16 : Exemples de réponses à la question « Quelle a été l'influence du comité de la femme sur l'action du CNO en termes d'activités encouragées / politiques poursuivies? »

Image / influence positive

- « Je pense qu'un comité a la possibilité de donner à la société une nouvelle image positive de mon CNO. » (Amérique, 4)
- « Beaucoup de femmes ont compris [l'importance de l'activité sportive]. Il faudrait créer un réseau. » (Afrique, 20)

Disposition particulière en faveur des femmes

- « Le CIO et le CNO ont construit, la première semaine de l'année 2000, un centre pour les femmes où l'activité sportive est encouragée (aérobic, basket-ball, football, tennis, volley-ball, en particulier pour les femmes et les enfants). » (Amérique, 12)

Un plus grand nombre de femmes dans les stages de direction sportive

- « Un plus grand nombre de femmes sont inscrites à des cours de direction sportive dans le pays et à l'étranger. » (Asie, 8)

Un plus grand nombre de femmes sont nommées pour des distinctions

- « Un plus grand nombre de femmes sont nommées pour des distinctions sportives et reçoivent des prix pour leurs activités sportives. » (Asie, 8)

Un plus grand nombre de femmes siègent dans les comités spécialisés dans le sport

- « Un plus grand nombre de femmes siègent dans les comités spécialisés dans le sport. » (Asie, 8)
- « Amélioration dans la composition du CNO. » (Europe, 56)
- « Le plus significatif a été le nombre de femmes présentes dans le Club du CNO et à l'échelon national, des secteurs où très peu s'étaient aventurées jusqu'à présent. » (Océanie, 2)
- « Les femmes commencent à entrer dans les fédérations et le CNO en tant que cadres. Chaque année, le CNO attribue un budget aux activités sportives des femmes. » (Afrique, 2)

Profil rehaussé des femmes dans le sport

- « Soutien appuyé de notre CNO au GTI à Montréal, en mai 2002. Renforcement des liens avec l'OSP et son Comité des femmes et du sport. Utilisation du comité de la femme à l'appui des stratégies internationales. » (Amérique, 6)
- « Le comité a exercé une influence considérable sur la politique en général. Il a encouragé la participation des femmes. » (Amérique, 9)
- « Adoption de la Déclaration de Brighton et de l'Appel à l'action de Windhoek. » (Europe, 12)
- « A apporté son soutien à toutes les manifestations organisées par le CNO, et a saisi toutes les occasions de sensibiliser le public aux femmes dans le sport. » (Afrique, 15)
- « A rehaussé le profil des femmes dans le sport. » (Europe, 33)
- « Les activités du comité bénéficiant du soutien de la SO et d'autres sont des activités majeures du CNO. Elles sont orientées vers les FN et ont une influence sur les politiques, en particulier la création de comités de la femme, la représentation des femmes aux postes de décision, et la promotion de la femme dans le sport en général. » (Afrique, 34)

Objectif minimum fixé par le CIO

- « A incité le CNO à s'aligner sur la décision prise par le CIO quant à la représentation minimum des femmes dans les CNO. » (Afrique, 15)

Un plus grand nombre de femmes participent aux activités volontaires et administratives

- « Par le biais du comité de la femme, le CNO a intensifié son action pour le développement du sport. Un plus grand nombre de femmes participent aux activités volontaires et administratives. » (Europe, 53)
- « Il a proposé... une femme [de mon pays] qui a reçu du CIO un trophée pour les femmes et le sport. » (Amérique, 10)

Objectifs non encore atteints

- « Encore à réaliser. » (Amérique, 2)
- « Il n'a pas eu d'influence mais a été l'occasion de faire comprendre la signification de la participation des femmes aux activités sportives et des performances qu'elles peuvent réaliser. » (Asie, 16)
- « L'influence du comité de la femme sera ressentie après que des ressources seront affectées aux activités de suivi des ateliers. » (Afrique, 9)
- « Nous ne nous sommes pas encore réunies en tant que comité. » (Amérique, 24)

2.6 Expérience de l'activité de l'exécutif des CNO acquise par les femmes

2.6.1 Rôles

Les femmes interrogées ont indiqué, qu'en plus de leur qualité de membres de l'exécutif, elles jouaient un rôle non négligeable au sein du CNO, notamment : présidente, vice-présidente, secrétaire générale, secrétaire générale adjointe, trésorière, secrétaire de l'Académie nationale, membre du comité exécutif, représentante des femmes, coordonnatrice sportive, présidente de la commission de la femme, responsable des programmes olympiques. L'arrivée des femmes dans l'exécutif des CNO étant le plus souvent relativement récente, il n'est sans doute pas étonnant que les femmes soient particulièrement sous-représentées aux postes de décision. Cependant, nombre de femmes ont indiqué qu'elles chercheraient dans l'avenir (voir section 2.6.6) à occuper des postes de décision dans l'exécutif du CNO.

2.6.2 Qualités recherchées chez les membres de l'exécutif des CNO

L'éventail des qualités recherchées chez les membres prospectifs de l'exécutif des CNO est large et varié aux yeux des femmes interrogées, et englobe les qualités personnelles, les compétences, l'expérience et les connaissances. Alors que cet aspect est l'un des plus importants pour entrer dans la direction olympique, il est aussi l'un des moins précis. Il est évident qu'il n'existe pas de définition commune, des points différents ayant été mis en avant par les femmes interrogées, y compris celles qui étaient issues d'un même CNO. Comme l'a indiqué une enquêtée :

« Cela dépend. Souvent, ils recherchent une personne mais ne précisent pas quelles sont les qualités qu'ils recherchent. » (Europe 13)

(a) Qualités personnelles

Les qualités personnelles mentionnées par les femmes interrogées englobaient les qualités morales, les traits de personnalité et la situation personnelle. « Honnêteté » (Afrique 14, 19) « intégrité et dévouement » (Asie, 12), « éthique rigoureuse » (Europe, 47) « absence de préjugés et haute moralité » (Afrique, 37) sont du nombre des qualités morales mentionnées. « Passion et créativité » (Asie, 6), « énergie » (Afrique, 21), « intelligence, caractère, charisme

et professionnalisme » (Europe, 44), « créativité » (Europe, 51) ont été évoqués au sujet des traits de personnalité et de la situation personnelle.

(b) Compétences et expérience

De nombreuses femmes interrogées ont mis l'accent sur deux éléments, d'une part les compétences et l'expérience en matière de gestion, et d'autre part les compétences et l'expérience en matière d'administration ou d'administration sportive. « Sens des affaires » (Océanie, 1), « capacités d'organisation et de gestion » (Europe, 22), « leadership, capacités d'organisation... sens des relations humaines » (Amérique, 22), « aptitudes en matière de communication » (Europe, 9), ont été évoqués pour le premier. Des commentaires tels que « Nous avons besoin de gens qui aient une expérience ou des connaissances de l'administration sportive, de la direction sportive, des relations publiques et de la technologie dans le sport » (Océanie, 4) sont représentatifs des remarques qui ont été faites au sujet du second. Quelques femmes interrogées ont fait référence aux compétences spécialisées, comme la médecine sportive, que les membres prospectifs pourraient apporter à l'exécutif des CNO.

Un petit nombre de femmes interrogées ont fait référence à l'importance d'une expérience sportive de haut niveau, malgré la forte proportion des anciennes athlètes d'élite parmi les femmes membres de l'exécutif des CNO.

2.6.3 Motivations des femmes membres de l'exécutif des CNO

Les motivations invoquées par les femmes interrogées allaient du désir de promouvoir le sport en général (ou le sport dans leur pays en particulier), au plaisir intrinsèque de travailler dans le sport, en passant par la volonté de promouvoir la participation des femmes (dans le sport et la prise de décisions) et le souhait de servir d'autres groupes (notamment les jeunes). Ces raisons sont reflétées dans les réponses qui sont résumées dans le tableau 2.17.

Il convient de noter qu'une seule femme a mentionné le désir de développer sa carrière dans l'administration sportive. L'aspiration à atteindre des échelons plus élevés du leadership sportif ou olympique est un aspect important, qui est examiné en détail à la section 4 du rapport, sur la base des conclusions tirées des entretiens avec les femmes.

Tableau 2.17 : Motivations des femmes qui sont devenues membres de l'exécutif des CNO

<p><i>Promotion du sport</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • « Je connais le sport en tant qu'athlète. J'ai suivi un enseignement supérieur spécialisé et je veux contribuer au développement du sport [dans mon pays] à travers mes connaissances et mon expérience personnelles. » (Europe, 4) • « Je voudrais apporter ma modeste contribution au développement et à la promotion du sport en général et du handball en particulier. » (Afrique, 1) • « Je voudrais contribuer au développement de [mon propre sport] et du sport en général. » (Europe,8) • « Les maîtres-mots sont passion, vocation, volonté de promouvoir le sport, amour du sport. » (Europe, 43) <p><i>Plaisir intrinsèque de travailler dans le domaine du sport</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • « J'aime le sport et le volontariat. » (Afrique, 38) • « J'aime le sport et j'espère être utile. » (Europe, 30) • « J'aime mon travail. Motivation personnelle. » (Asie, 5) • « Passion pour le sport et le monde du sport en général. » (Europe,38) • « L'amour du sport et l'influence que le sport, en particulier le sport d'équipe, a eue sur mon épanouissement personnel, figurent parmi les principales raisons de mon action. En outre, l'importance du sport dans le développement de la nation, et

l'acquisition de compétences/d'attitudes qui ne peuvent pas être enseignées ailleurs, ont favorisé mon engagement dans le sport. » (Amérique, 18)

- « La passion pour le sport – la volonté de changer les choses, de travailler avec des gens qui ont les mêmes intérêts et les mêmes motivations. » (Océanie, 6)

Assistance aux femmes

- « En tant qu'ancienne athlète de haut niveau et entraîneur en exercice, je connais les problèmes internes du sport. J'espère, à travers mon expérience et mes activités, contribuer à résoudre les problèmes et à donner une vision nouvelle des problèmes du sport féminin. » (Europe, 7)
- « Ma plus grande motivation, c'est de faire quelque chose pour les femmes des pays du Tiers monde, comme [mon pays], en m'attachant à promouvoir leur santé mentale et physique et des compétitions de qualité aux échelons régional, national et international. » (Afrique, 11)
- « Le désir de renforcer la présence des femmes dans le sport à tous les niveaux, de démanteler la barrière de la domination masculine dans l'administration sportive, et de faire en sorte que les filles bénéficient des mêmes possibilités que les garçons dans les activités sportives. » (Amérique, 15)
- « Servir d'exemple aux femmes qui doutent de leur capacité de travailler avec des hommes, en raison des obstacles auxquels elles se heurteront probablement lorsqu'elles voudront assurer une participation plus équilibrée des femmes et des filles dans le sport à tous les niveaux. » (Amérique, 16)
- « Promouvoir le sport féminin, la santé et l'épanouissement des femmes et des filles, la forme physique et les loisirs des filles. » (Asie, 4)
- « Possibilité de diriger le sport national [dans mon pays]. Promotion du statut de la femme dans le sport [de mon pays]. » (Europe, 35)
- « Promouvoir un sport à un niveau raisonnable. M'investir auprès des jeunes pour les conseiller. Encourager d'autres femmes à mener une action volontaire dans le domaine du sport. Faire que les choses arrivent. » (Afrique, 12)
- « Réticence des hommes à donner leur chance aux femmes dans le leadership. C'est pour moi un défi et une source d'inspiration. » (Afrique, 15)

Assistance à d'autres groupes

- « J'adore le sport, qui pour moi est important. Tous les enfants devraient avoir la possibilité de prendre plaisir à pratiquer un sport et de réaliser leurs rêves. » (Amérique, 6)
- « Ma motivation est simple et naturelle. J'aime le sport depuis l'enfance. J'ai été l'une des premières femmes à suivre une formation en éducation physique à l'Université de [...]. J'ai toujours rêvé d'être la première, et donc un modèle pour le sport de [mon pays]. J'ai toujours rêvé à l'épanouissement et au développement du sport et des femmes de [nom du pays], car je connais très bien l'évolution du sport féminin [dans mon pays]. Je suis très heureuse des progrès qui ont été accomplis jusqu'à présent, même s'ils sont modestes. » (Afrique, 2)
- « [Mon pays] est un petit ... État qui compte de nombreux sportifs, hommes et femmes, naturellement talentueux. Je veux mettre mon énergie et mes compétences administratives au service du développement de nos athlètes, auxquels je veux offrir une alternative à la délinquance. » (Amérique, 14)
- « J'ai été motivée par l'amour que je porte au sport, qui a été pour moi une source de bien-être et de discipline. Je crois qu'il est normal que je fasse profiter les enfants de mes compétences sportives. Le meilleur résultat a été leur engagement dans le sport. » (Océanie, 5)
- « Le sport transforme la vie. La satisfaction de voir des personnes réaliser leur potentiel et d'être de leur nombre. » (Amérique, 22)
- « Rendre au sport ce qu'il m'a donné en tant qu'athlète. L'intérêt pour le sport, la structure et l'organisation du sport. Atteindre le sommet de la profession. » (Europe, 51)
- « J'aime l'aspect 'forme physique' du sport. Je m'intéresse aux relations réciproques et je veux combattre l'injustice dans le monde par le biais du sport. L'aspect développement de la nature humaine et du caractère. » (Afrique, 36)

2.6.4 L'influence des femmes membres de l'exécutif sur les politiques et les processus des CNO

La question de savoir si la présence des femmes a influé sur les politiques poursuivies par l'exécutif (et dans ce cas, quels types de politiques) et sur la manière dont celui-ci a mené son action et sur les processus auquel il a été associé présente un intérêt majeur pour l'étude. Les constatations des femmes interrogées étaient, comme on pouvait s'y attendre, mitigées. Quelques femmes ont clairement indiqué que leur présence pouvait changer les choses en ce qui concerne non seulement les sujets abordés mais aussi la façon dont ils l'étaient. C'est ce qui ressort des commentaires ci-dessous.

« Prise de décision améliorée – perspectives plus larges dans les débats, élaboration améliorée des politiques. Souvent, les hommes commencent à analyser un problème dans une perspective 'mathématique' – coûts, rentabilité, etc. Les femmes, au contraire, commencent par examiner les valeurs et les principes clés sur lesquels sont fondées les décisions. » (Amérique, 5)

Quelques femmes ont clairement indiqué qu'elles agissaient non seulement pour elles-mêmes mais aussi pour servir d'exemples aux autres.

« Avant tout et surtout, ce sont des exemples qui peuvent favoriser l'équité entre les disciplines sportives et apporter un équilibre au Comité et au monde du sport dans son ensemble. » (Europe, 25)

Toutefois, quelques femmes interrogées ont affirmé rencontrer des difficultés au sein du Comité et avoir une influence limitée.

« Pas vraiment. Nous sommes deux femmes au sein de notre exécutif, mais je ne dirais pas que nous avons pu exercer une influence en faveur des femmes. Nous devons parfois affronter la critique et nous battre pour que l'organisation continue à vivre. » (Amérique, 1)

Quand les membres d'un groupe sont isolés au sein de l'exécutif, leur confiance et leur volonté de défendre leurs idées sont probablement amoindries.

« Les femmes ne faisant pas partie intégrante du CNO, elles n'ont pas d'influence notable sur les politiques examinées et adoptées par le CNO. » (Amérique, 16)

Néanmoins, bien que le nombre de femmes au sein de l'exécutif ne soit pas la garantie que leurs voix seront entendues, quelques réponses montrent clairement que les femmes sont encouragées à s'exprimer lorsqu'elles sont plus d'une ou deux.

« En fait, le [CNO] est une organisation soucieuse de l'égalité des sexes. La présence accrue de femmes dans l'exécutif l'a sensibilisé aux différences entre les préoccupations des femmes et les questions touchant les femmes, et à examiner des mesures relatives aux possibilités de formation et à l'organisation des activités... L'une des trois femmes membres est Vice-présidente, et remplace le président en son absence. Les hommes changent peu à peu de mentalité, car ils savent que les femmes peuvent être des cadres sportifs très efficaces. Dans la plupart des réunions, les femmes sont les plus écoutées parce qu'elles se font entendre. » (Afrique, 8)

Il est important, pour certains CNO, de compter d'anciennes athlètes d'élite dans l'exécutif. C'est ce que révèle le témoignage suivant : « La présence et les opinions des femmes dirigeantes sont respectées, car celles-ci sont des personnalités reconnues [du sport] ».

(Europe, 43). Ce genre de commentaire est toutefois plus fréquent dans les anciens pays communistes, qui ont une longue tradition de succès olympiques.

Tableau 2.18 : Commentaires sur l'influence exercée par les femmes sur les politiques et les processus de l'exécutif des CNO

Commentaires positifs

- « Elle aide à régler le problème des femmes dans le sport et d'autres problèmes. » (Europe, 4)
- « [Notre pays] a une très forte représentation d'athlètes féminines et soutient les femmes dans le sport. Les politiques relatives à l'éthique et au harcèlement ont été récemment actualisées. » (Océanie, 1)
- « Travailler activement à la promotion du sport féminin, engager des discussions sur les mesures de lutte contre le dopage. » (Europe, 7)
- « La présence de femmes dans le CNO signifie que les fédérations partenaires ne peuvent pas ignorer les femmes. L'aide de la Solidarité Olympique est utilisée au bénéfice des athlètes masculins et féminins. » (Afrique, 2)
- « Je ne ferais pas partie de l'exécutif s'il ne s'agissait pas d'œuvrer pour les femmes dans le sport et la politique de notre CNO. » (Amérique, 5)
- « Prise de décision améliorée – perspectives plus larges dans les débats, élaboration améliorée des politiques. Souvent, les hommes commencent à analyser un problème dans une perspective 'mathématique' – coûts, rentabilité, etc. Les femmes, au contraire, commencent par examiner les valeurs et les principes clés sur lesquels sont fondées les décisions. » (Amérique, 3)
- « Bien que je croie que les questions touchant les femmes sont l'affaire de tous, elles seront prises en compte en toutes circonstances si les femmes sont plus nombreuses. Je suis la seule femme au sein de mon CNO, mais j'ai assisté à une prise de conscience des problèmes (des femmes). Plus les femmes seront nombreuses, plus il en sera ainsi. » (Afrique, 7)
- « En fait, le [CNO] est une organisation soucieuse de l'égalité des sexes. La présence accrue de femmes dans l'exécutif l'a sensibilisé aux différences entre les préoccupations des femmes et les questions touchant les femmes, et à examiner des mesures relatives aux possibilités de formation et à l'organisation des activités. » (Afrique, 8)
- « Nos opinions et nos propositions sont toujours examinées avec attention. Grâce à nos efforts, les intérêts des femmes dans le sport sont protégés et respectés. » (Europe, 21)
- « Avant tout et surtout, ce sont des exemples qui peuvent favoriser l'équité entre les disciplines sportives et apporter un équilibre au Comité et au monde du sport dans son ensemble. » (Europe, 25)
- « Notre secrétaire générale est une forte personnalité. Elle a joué un rôle majeur en veillant à faire prévaloir l'équité du traitement des athlètes masculins et féminins. » (Amérique, 14)
- « La présence de femmes dans le CNO joue un rôle majeur, notamment en ce qui concerne la promotion et l'avancement des femmes dans les domaines de la gestion, de l'entraînement et de l'arbitrage. » (Asie, 5)
- « Nous avons apporté une autre perspective au processus de prise de décisions. » (Amérique, 18)
- « Les femmes doivent devenir des décideurs. Cependant, il faut savoir que les idées des femmes sont excellentes, surtout dans les sports artistiques, et façonnent le plan national [du CNO]. » (Asie, 7)
- « Les femmes se sentent tenues à l'écart, même si certains ont encouragé l'équité de traitement des hommes et des femmes, surtout dans la prise de décisions. Les politiques qui sont définies ont des conséquences pour les femmes et nous essayons de changer les choses. » (Afrique, 17)
- « La présence de femmes est positive : elle permet aux femmes d'affronter la concurrence et de se former dans les mêmes conditions que les hommes. » (Europe, 42)

- « Étant donné que le Conseil compte 50% de femmes, et que 50% des cadres sont des femmes, je pense qu'elles exercent une influence considérable. » (Europe 41)
- « La présence des femmes dans le sport a conduit les femmes sur le devant de la scène. Les hommes ne peuvent plus tenir les femmes à l'écart des activités menées aux échelons régional et international. » (Asie, 11)
- « Une bonne influence. Les dirigeantes étant des personnalités reconnues, leur présence et leurs opinions sont respectées. » (Europe 45)
- « Influence très positive. Des efforts concertés sont faits pour associer les femmes à toutes les activités du CNO. Les femmes apportent d'excellentes idées. Le travail des femmes est respecté. Des tâches importantes sont confiées à des femmes compétentes. » (Amérique, 22)
- « Les problèmes concernant les femmes dans le sport peuvent être abordés. Proposition d'un projet relatif à la prévention des abus sexuels dans le sport. » (Europe 52)

Commentaires négatifs

- « Pas vraiment. Nous sommes deux femmes au sein de notre exécutif, mais je ne dirais pas que nous avons pu exercer une influence en faveur des femmes. Nous devons parfois affronter la critique et nous battre pour que l'organisation continue à vivre. » (Amérique, 1)
- « Pas vraiment. » (Europe, 8)
- « Les femmes ne faisant pas partie intégrante du CNO, elles n'ont pas d'influence notable sur les politiques examinées et adoptées par le CNO. » (Amérique, 16)
- « Minimale, voire nulle. » (Europe, 35)
- « L'influence de la présence des femmes dans notre CNO reste très limitée. » (Afrique, 24)
- « Les effets sont très limités. Les politiques examinées par le CNO au sujet de la représentation des femmes sont mises en œuvre et consolidées par les FN. Le gouvernement a inclus dans le projet de politique sportive nationale une disposition sur la participation des femmes. Beaucoup reste à faire en matière de représentation et de participation des femmes dans le CNO. Il n'y a qu'une femme parmi les 11 membres du Conseil d'administration. L'objectif des 10% en 2000 n'est même pas atteint. » (Afrique, 34)
- « Sans objet pour moi à l'heure actuelle, mais je ne constate pas la moindre influence pour l'instant. Le Conseil compte trois femmes, et dépasse donc l'objectif de 20% en 2002. » (Afrique, 36)

Commentaires neutres / ambivalents

- « Domaine encore nouveau pour [mon CNO]. » (Amérique, 3)
- « Pour la première fois, il y a une femme au Conseil. Les progrès ont été lents à venir, mais le Conseil s'est montré coopératif et a accepté de prendre en compte les programmes en faveur des femmes. » (Afrique, 19)
- « Il y avait déjà des femmes à des postes de décision lorsque la directive du CIO a été publiée. Les femmes font partie intégrante du tissu social de mon pays. La présence de femmes dans le CNO est considérée comme quelque chose de normal. » (Afrique, 23)
- « Je suis la seule femme, mais les femmes sont encouragées à se lancer dans la direction sportive. Cependant, du fait des traditions sociales, très peu de femmes persèverent dans le sport après leur mariage. » (Asie, 9)

2.6.5 Formation requise et reçue

Si 74 femmes interrogées (52%) ont indiqué avoir bénéficié d'une formation, en revanche 53 (37%) n'en ont pas reçu (pour un taux de non-réponse de 11%). La formation varie d'un CNO à l'autre, mais plusieurs femmes interrogées ont précisé qu'elles avaient participé à des séminaires, des ateliers et des conférences sur les femmes et la direction sportive, ainsi qu'à des stages d'administration sportive. Dans bien des cas, les activités ont été conduites avec

le soutien de la Solidarité Olympique, mais les constatations ci-dessus laissent penser que certains besoins en formation pourraient être satisfaits à travers un programme de développement cohésif.

Il a été demandé aux femmes de citer, de façon non limitative, les types de formation complémentaire qu'elles jugeraient utiles. Des exemples des réponses qui ont été données sont présentés dans le tableau 2.19.

Tableau 2.19 : Exemples de réponses à la question « De quelle formation et quel soutien estimez-vous, le cas échéant, avoir besoin dans l'avenir pour remplir votre rôle dans votre CNO ? »

Formation relative aux femmes dans le sport

- « Accès permanent à des informations diffusées en temps utile [sur les femmes et le sport]. » (Amérique, 6)
- « Information sur les projets internationaux en faveur des femmes et les programmes en faveur de l'égalité. » (Europe, 12)
- « Continuer à participer à ce genre de manifestations [conférences sur les femmes et le sport] et garder le contact avec des personnes connaissant mieux les problèmes et d'une plus grande expérience. » (Amérique, 12)
- « Participation accrue aux activités liées aux femmes et au sport à l'échelon olympique et dans le Mouvement olympique en général. » (Amérique, 19)
- « Accès à davantage d'information sur la manière dont le sport est encouragé dans d'autres pays. Informations sur le sport pour tous et la recherche sur les femmes et le sport. » (Afrique, 21)
- « Soutien pour participer aux conférences sur les femmes et le sport. » (Asie, 15)

Administration et gestion de haut niveau

- « Perfectionnement personnel, réunions efficaces, toutes sortes de cours de formation à la gestion. » (Amérique, 1)
- « Cours spécialisés dans des domaines spécifiques de la gestion. » (Amérique, 9)
- « Formation à la gestion du sport et orientations sur le Mouvement olympique. » (Afrique, 9)
- « Expérience accrue des systèmes administratifs et de l'action en faveur des femmes. » (Amérique, 14)
- « Gestion sportive et marketing. » (Afrique, 16)
- « J'aimerais suivre quelques cours de gestion sportive. » (Asie, 9)
- « Un cours d'organisation et d'administration et des cours de niveau avancé à l'échelon local. » (Asie, 16)

Renforcement de la confiance

- « Faire face aux médias et aux caméras avec confiance. » (Europe, 27)

Ateliers et conférences

- « Continuer à participer à des conférences et des ateliers. » (Amérique, 2)
- « Assister à des forums, etc. » (Amérique, 3)
- « Séminaires pour l'échange d'idées et sur la gestion financière. » (Afrique, 20)
- « Séminaires et conférences dans mes domaines d'activité. » (Océanie, 6)
- « Participation permanente à diverses tables rondes sur les questions touchant le sport. » (Europe, 55)

Information en retour / assistance / tutorat

- « Il est utile aussi d'avoir un tuteur. » (Amérique, 1)
- « Échanger des expériences avec d'autres collègues, d'autres CNO. » (Europe, 17)
- « Flux d'informations et informations en retour régulières. » (Europe, 28)
- « Le tutorat d'anciens membres, les femmes en particulier, serait utile. » (Amérique, 24)

Accès à Internet / aux technologies

- « J'aimerais visiter d'autres CNO plus expérimentés dans ce domaine et disposer d'informations plus détaillées. » (Afrique, 2)
- « Formation aux nouvelles technologies. » (Europe, 57)

Perfectionnement linguistique

- « Compétences en matière de communication. » (Amérique, 27)
- « Cours d'anglais, étant donné que je parle le français. » (Afrique, 18)
- « Informations émanant directement du CIO sur des aspects qui seraient utiles à mon action au sein de la commission de la femme. » (Amérique, 26)

Étant donné que les échanges d'informations et les contacts avec d'autres femmes actives dans le Mouvement olympique sont jugés importants, il est encourageant de constater que 120 des 143 femmes ayant répondu au questionnaire ont indiqué avoir accès à Internet et l'utiliser. Internet peut être un moyen utile de créer des réseaux d'entraide et des outils pour les dirigeantes sportives.

Tableau 2.20 : Utilisation d'Internet par les femmes interrogées

	Fréquence	%
<i>Pas de réponse</i>	17	11,9
Oui	120	83,9
Non	6	4,2
Total	143	100,0

2.6.6 Rôles ou activités auxquels les femmes aspirent

Le tableau 2.21 fait la synthèse de certaines des réponses à la question : « Comment voudriez-vous voir évoluer votre rôle dans l'avenir ? » Les femmes interrogées ont eu tendance à mettre en avant les facteurs positifs ou le besoin de mener une action positive – notamment, l'avancement personnel au sein de l'organisation – ce qui laisse penser qu'il est difficile de faire changer les choses si les femmes ne sont pas plus nombreuses aux postes de décision de l'exécutif. Être membre de l'exécutif n'est pas en soi la garantie d'exercer une influence sur les politiques.

Un certain nombre de femmes interrogées ont insisté sur le fait que les femmes devaient être représentées dans l'exécutif non seulement du CNO mais aussi des Fédérations nationales (FN). L'accent a été mis sur la nécessité de susciter un changement organique dans la culture organisationnelle du CNO/des FN. Il a été considéré qu'il ne suffisait pas de se pencher sur la composition de l'exécutif du CNO si celle des FN restait inchangée.

Deux commentaires isolés reflètent les difficultés et la frustration ressenties par certaines femmes et relevées dans les données tirées des entretiens. Une enquêtée a indiqué qu'elle allait probablement démissionner (retourner dans sa FN) parce qu'elle estimait ne pas pouvoir influencer sur les travaux de l'exécutif du CNO – pourtant l'un de ceux qui compte le plus grand nombre de femmes à des postes de décision. La seconde remarque touche à la nécessité de rendre plus positifs la culture, l'ambiance, les processus de l'organisation et de ses réunions pour renforcer les relations entre les membres.

Tableau 2.21 : Comment voudriez-vous voir évoluer votre rôle au sein du CNO ?

Participation accrue à la prise de décisions

- « Les femmes ne devraient pas être appelées à faire partie du CNO ou de l'exécutif en raison uniquement de la recommandation du CIO. Elles devraient être nommées à des postes de décision. » (Europe, 6)
- « J'aimerais exercer une plus grande influence. Mais il est impératif de connaître les dossiers et je suis très occupée par ma fédération. » (Europe, 20)

- « Participer davantage à la prise de décisions. » (Afrique, 4)
- Encourager une participation accrue des femmes dans l'exécutif des CNO et des FN*
- « J'aimerais que les femmes soient plus présentes sur le devant de la scène et qu'elles croient davantage en leurs capacités de direction – dans cette société dominée par les hommes. » (Amérique, 3)
 - « En plus de la participation des femmes au comité exécutif, je voudrais voir une sensibilisation accrue des femmes qui pratiquent le sport. Chaque Fédération devrait compter une femme parmi ses membres. » (Afrique, 3)
 - « L'entrée des femmes au comité exécutif du CNO (19 membres, 3 femmes). » (Afrique, 5)
 - « Une spécialiste, capable de répondre aux besoins du [CNO]. Une pionnière de la promotion des femmes dans tous les aspects du sport. » (Amérique, 22)
 - « Conduire les femmes à participer pleinement aux activités de chaque Fédération. » (Océanie, 5)
 - « Guider/encourager/soutenir d'autres femmes afin de les amener à se présenter à l'élection au Conseil [du CNO]. » (Océanie, 6)
- Occuper des postes de responsabilité liés au CNO*
- « Remplir avec succès les fonctions de chef de mission adjoint pour Athènes 2004 et être élue pour un nouveau mandat 2005-2008. » (Océanie, 1)
 - « J'aimerais jouer un rôle de haute direction et jouir du pouvoir de décision. Dans l'avenir, j'espère pouvoir contribuer de façon professionnelle aux idées du CNO. » (Afrique, 9)
 - « Mon rôle, en tant que 2^e Vice-présidente, devrait être similaire à celui du président afin de promouvoir la participation des femmes dans le sport. Être la seule femme parmi cinq hommes n'est pas facile. » (Afrique, 10)
 - « Atteindre un poste plus élevé, un poste qui me permette de mettre à profit mon expérience et de faire des changements. » (Europe, 35)
 - « Occuper un poste de direction, afin de participer plus activement à la planification et au développement stratégique [du CNO], au niveau de la politique et ailleurs. » (Asie, 7)
- Besoin / création de ressources*
- « Les femmes dans le sport doivent disposer d'un budget afin de pouvoir mettre en place la politique d'équité du traitement des hommes et des femmes. » (Amérique, 6)
 - « J'aimerais, en tant que Vice-présidente, avoir la possibilité d'étudier à l'étranger et d'améliorer mes compétences administratives dans le domaine du sport. Mon pays est sous-développé et a donc besoin de femmes qualifiées pour promouvoir le sport ; il faut qu'un plus grand nombre de femmes participent aux séminaires. » (Afrique, 17)
 - « Avoir la possibilité de participer à davantage de stages et de séminaires pour acquérir des connaissances et de l'expérience. » (Asie, 13)
- Améliorer la culture et le fonctionnement de l'organisation*
- « Beaucoup plus de professionnalisme. Plus de coopération. Davantage de reconnaissance pour le travail bien fait. Moins d'attaques personnelles. Moins se concentrer sur les détails, qui sont utilisés pour émettre des critiques. » (Amérique, 1)
- Démission*
- « Je quitte le CNO parce que j'ai le sentiment que mon action ne change rien. Je préfère m'occuper plus directement de [ma] discipline sportive. » (Europe, 41)

2.7 Thèmes qui ressortent des réponses au questionnaire adressé aux femmes

Quelques thèmes ressortent clairement des données examinées dans cette section. Ils peuvent être résumés de la manière suivante :

1. Les femmes membres de l'exécutif des CNO ont un très bon niveau d'instruction (78% de celles qui ont répondu au questionnaire avaient un diplôme et/ou un titre de compétence ; 29,5% étaient diplômées de l'enseignement universitaire supérieur, et 8% étaient titulaires d'un doctorat) ; beaucoup avaient été des athlètes d'élite (46% avaient été des athlètes de niveau international et 20% des athlètes olympiques) ; 61% avaient un emploi et 70% étaient mariées/vivaient en concubinage ; la plupart de ces dernières avaient des enfants. Il n'est pas possible de déterminer si ces femmes sont plus qualifiées ou sont des athlètes de plus haut niveau que leurs homologues masculins, bien que certaines des personnes interrogées (hommes et femmes) lors des entretiens aient fait des déclarations dans ce sens.
2. Le recrutement de femmes au sein des CNO est une réponse très récente à l'établissement des objectifs ; 71% avaient été nommées après l'annonce des objectifs, en 1996. La définition des objectifs a eu, à l'évidence, un effet très positif sur le recrutement.
3. Les deux tiers du groupe ont été élus au comité exécutif, le tiers restant ayant été coopté. Dans plusieurs cas, l'élection a fait suite à une période de cooptation.
4. 64% des femmes ont considéré que leur action touchait principalement ou exclusivement à des questions d'ordre général, et non à des questions relatives à la femme et au sport ; toutefois, 49% étaient membres d'un comité de la femme.
5. 59,4% des femmes ont indiqué que leur CNO s'était doté d'une commission de la femme (bien que, dans bien des cas, cette commission ait été de création relativement récente). Le rôle de ces commissions n'était pas toujours clair pour les personnes concernées, et une assistance, des ressources et conseils accrus étaient nécessaires.
6. Plus de la moitié des femmes qui ont répondu au questionnaire (52%) ont indiqué avoir bénéficié d'une formation depuis leur entrée au CNO, ce qui mérite d'être signalé compte tenu du caractère volontaire de l'action menée.
7. Les femmes interrogées ont manifesté de l'intérêt pour un éventail d'activités potentielles de formation, notamment sur des questions génériques telles que l'administration et la direction sportives, le perfectionnement des connaissances linguistiques et les relations avec les médias, ainsi que sur des aspects touchant spécifiquement à la femme et au sport.
8. La plupart des femmes interrogées ont fait valoir que l'entrée des femmes dans les instances dirigeantes avait eu des retombées bénéfiques non négligeables (une minorité a cependant indiqué qu'elle n'avait eu d'effet positif). Les retombées favorables englobent, notamment, la promotion de l'influence des femmes dans les CNO, les prestations spécialisées pour les femmes, la participation accrue des femmes aux stages de formation à la direction sportive, un nombre plus élevé de candidates à des fonctions sportives et administratives dans d'autres comités, et, généralement, une visibilité accrue des femmes dans le sport.
9. L'influence des femmes est d'autant plus grande qu'elles sont plus nombreuses (plus d'une). Cet aspect est important en termes de représentation et de développement. En outre, il garantit que les femmes membres de l'exécutif des CNO ne sont pas une voix « isolée » et jouissent d'un soutien mutuel.

Section 3

Analyse des réponses au questionnaire adressé aux secrétaires généraux des CNO

3.1 Introduction

Sur les 197 secrétaires généraux auxquels le questionnaire a été envoyé, 89 réponses utilisables ont été reçues (soit un taux de réponses de 48,2%). Il est probable que ceux qui ont répondu appartiennent aux CNO les plus actifs en ce qui concerne les femmes et le sport, un aspect dont il faudra tenir compte en examinant les réponses. Il n'en reste pas moins que le taux de réponses est élevé pour une enquête réalisée par correspondance, où un taux de 33% est jugé acceptable.

Le rapport sur les conclusions tirées de l'analyse du questionnaire dans ce chapitre a la structure suivante :

- Composition du CNO et recrutement de femmes ;
- Niveau et type d'activités des femmes membres de l'exécutif et influence ;
- Situation au regard de la législation, de la politique du sport et des relations hommes-femmes dans chaque pays.

Le tableau 3.1 indique la source des réponses.

Tableau 3.1 : Réponses au questionnaire adressé aux secrétaires généraux

Afrique du Sud	Cuba	Japon	Qatar
Albanie	Danemark	Kirghizistan	Rép. tchèque
Algérie	Égypte	Laos	Roumanie
Allemagne	El Salvador	Lettonie	Royaume-Uni
Argentine	Équateur	Lesotho	Russie
Arménie	Estonie	Libye	Saint-Marin
Aruba	États-Unis	Liechtenstein	Saint-Vincent & Grenadines
Australie	Éthiopie	Lituanie	Singapour
Autriche	Finlande	Luxembourg	Slovaquie
Azerbaïdjan	Gambie	Mali	Slovénie
Barbade	Ghana	Maroc	Somalie
Bélarus	Grèce	Mexique	Soudan
Belgique	Guinée-Bissau	Moldova	Suisse
Burkina Faso	Guinée équatoriale	Namibie	Swaziland
Burundi	Guyana	Nouvelle-Zélande	Thaïlande
Cambodge	Haïti	Nigéria	Togo
Cameroun	Honduras	Norvège	Tunisie
Canada	Hongrie	NSF	Vietnam
Chili	Îles Vierges	Ouganda	Zambie
Chine	Iran	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Zimbabwe
Chypre	Islande	Pays-Bas	
Colombie	Italie	Pologne	
Croatie	Jamaïque	Portugal	

Tableau 3.2 : CNO des personnes interrogées par affiliation continentale

	Fréquence	%	Nb. total de CNO dans chaque Association continentale	Taux de réponses
Afrique	26	29,2	53	49,1
Amérique	17	19,1	41	41,5
Asie	9	10,1	41	22,0
Europe	34	38,2	48	70,8
Océanie	3	3,4	14	21,4
Total	89	100,0	197	45,2

Dans cette enquête, comme dans celle qui a été menée auprès des femmes, l'Europe est sur-représentée, tandis que l'Asie et l'Océanie sont sous-représentées, ce qui signifie que les opinions des secrétaires généraux de ces régions et d'origines culturelles, religieuses et ethniques particulières le sont aussi.

3.2 Composition du CNO et recrutement de femmes

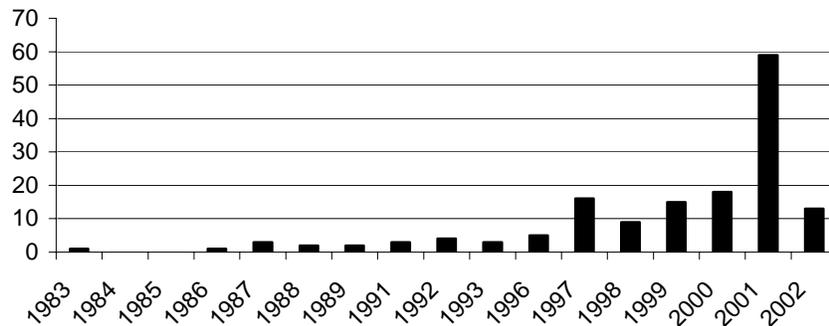
Les personnes interrogées ont indiqué que les femmes constituaient, en moyenne, 12,6% des membres du CNO / de l'Assemblée générale, et 15,4% de ceux des Conseils d'administration. Si la proportion des femmes est plus forte dans l'exécutif que dans les assemblées générales, c'est parce que les femmes ne forment qu'une petite partie de l'électorat aux postes de décision et que des efforts particuliers ont été faits après que le CIO a fixé des objectifs minima pour le recrutement, l'élection ou la cooptation de femmes au sein de l'exécutif. Faute d'une représentation plus juste des femmes dans les CNO eux-mêmes, il pourrait être très difficile de poursuivre l'effort engagé pour les recruter / élire.

Tableau 3.3 : Proportion de femmes dans les l'exécutif des CNO

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	, type
Nombre total dans l'exécutif des CNO	85	3	80	16,7	14,94
Nombre de femmes dans l'exécutif des CNO	83	0	20	2,33	2,47
Proportion de femmes dans l'exécutif	81	,00	,43	0,15	0,10

Comme le montre la figure 3.1, le recrutement de femmes dans l'exécutif des CNO est un phénomène relativement récent, qui reflète les efforts déployés pour atteindre les objectifs fixés par le CIO. Elle révèle aussi que la proportion des femmes au sein de l'exécutif était, pendant les cinq années qui ont précédé la définition des objectifs, très inférieure à ce qu'elle a été par la suite.

Figure 3.1: Date d'entrée en fonctions des femmes membres des instances dirigeantes des CNO



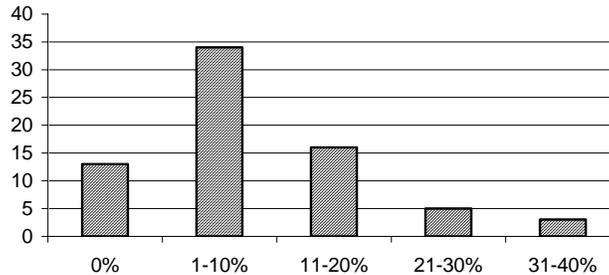
L'expérience sportive des femmes recrutées est précisée au tableau 3.5, qui met clairement en évidence l'importance d'une carrière sportive d'élite dans le cas des femmes. Les données fournies par les personnes interrogées, hommes et femmes, laissent supposer qu'avoir été un athlète d'élite a constitué un atout plus grand dans le cas des femmes que dans celui des hommes. Cela pourrait être dû en partie au fait que les femmes ont été recrutées par la voie de la représentation des athlètes, qui est un secteur de recrutement récent et plus équilibré en matière de genre. Toutefois, il se peut aussi que les femmes se sentent plus sûres d'elles dans leur rôle de membre de l'exécutif si celui-ci est « légitimé » par une expérience du sport de très haut niveau².

Tableau 3.4 : Expérience sportive des femmes membres de l'exécutif des CNO

	Nb. de femmes ayant pratiqué un sport à un haut niveau (membres de l'équipe nationale)	Nb. de femmes ayant une formation d'entraîneur/ adm. sportive	Nb. de femmes ayant une formation en éducation sportive
Oui	110	92	52
Non	36	46	67
Total	146	138	119

² Il aurait été intéressant de comparer la proportion des hommes et des femmes membres de l'exécutif sur la base de facteurs tels que les performances sportives et le niveau d'instruction, car il apparaît clairement que les femmes incluses dans notre échantillon avaient un niveau de formation très élevé, et qu'il y avait par elles un nombre disproportionné d'(anciennes) athlètes d'élite. Toutefois, il aurait fallu pour cela collecter des données similaires au sujet des hommes membres de l'exécutif des CNO.

Figure 3.2: Proportion des femmes membres de l'exécutif - 1992-1996



57 secrétaires généraux de CNO (64% de l'échantillon) ont indiqué qu'ils avaient pris des mesures particulières pour recruter des femmes après que le CIO a fixé des objectifs. Le tableau 3.5 contient des exemples des mesures qui ont été citées par les personnes interrogées. Celles-ci vont de la simple prise de contact avec des groupes de femmes, à l'identification et la cooptation de femmes particulièrement qualifiées, en passant par l'encouragement actif.

Tableau 3.5 : Mesures spéciales adoptées par les CNO pour recruter des femmes au sein de leur exécutif

- « Des sièges additionnels ont été attribués aux Fédérations nationales en vue d'augmenter le nombre de femmes sur la liste nominative du CNO. » (Europe, 2)
- « Un groupe d'étude a été établi en décembre 1994 en vue de définir les moyens d'encourager et d'améliorer la représentation des femmes aux postes clés dans [le CNO] et l'équipe olympique ainsi que dans les Fédérations nationales membres. » (Océanie, 1)
- « Les Fédérations nationales sont encouragées à élire des femmes aux postes de décision et à promouvoir la participation active des femmes dans le sport, en tant qu'athlètes et que responsables techniques. La décision du CIO a été mise en évidence dans notre bulletin d'information et dans divers séminaires et conférences. » (Amérique, 3)
- « Le [Conseil du CNO] a encouragé les fédérations sportives à présenter des candidates aux élections aux conseils d'administration. » (Europe, 6)
- « Création de postes de secrétaires pour la promotion du sport féminin, et d'autres postes. Nouer des contacts avec les femmes. » (Afrique, 2)
- « Lors des élections d'avril 2000, une femme a été cooptée au sein du Bureau du CNO, et deux autres représentantes du sport féminin ont été désignées. » (Afrique, 3)
- « Le [CNO] a adopté une politique d'équité de traitement des hommes et des femmes en 1995. » (Amérique, 4)
- « Les femmes ont été invitées à participer au CNO en tant que membres potentiels et à présenter leur candidature à l'Assemblée. » (Amérique, 6)
- « Nouer des contacts avec les femmes ayant les qualifications requises, inviter ces femmes et les intégrer. Faire savoir que les candidatures féminines sont les bienvenues. Recenser les femmes ayant des compétences sportives et les solliciter. » (Amérique, 7)
- « Une disposition de nos statuts révisés prévoit qu'une femme doit être nommée au Conseil d'administration, ce qui sera fait au cours des deux ou trois prochains mois. » (Europe, 9)
- « Aucune mesure particulière n'a été prise à cet égard. » (Afrique, 5)
- « Des séminaires et des ateliers ont été organisés pour sensibiliser davantage les femmes au sport. Un comité directeur, doté de sections régionales, a ensuite été créé. » (Afrique, 6)

- « Des femmes ont été invitées à participer à des manifestations spéciales organisées par le CNO. En outre, des femmes ont été nommées pour siéger dans les sous-comités, participer à des stages et remplir des fonctions d'experts dans des stages et des séminaires par le CNO. En deux occasions, nous avons même désigné des femmes pour représenter le CNO à l'étranger. Le Règlement a été modifié de façon à inclure un certain pourcentage de femmes dans le Bureau exécutif. » (Afrique, 7)
- « Réserver des places pour les femmes. » (Afrique, 10)
- « Nous avons pris contact à plusieurs reprises avec des femmes qui avaient les qualifications requises. Nous les avons encouragées à participer à des stages ou des séminaires d'administration sportive. Nous avons encouragé les Fédérations à proposer des candidates au comité exécutif du CNO. » (Amérique, 11)
- « Efforts personnels et responsabilités statutaires. » (Europe, 22)
- « Promouvoir la participation au comité exécutif et dans les Conseils d'administration des Fédérations nationales. » (Amérique, 14)
- « Pour proposer davantage de sièges aux femmes à l'Assemblée générale du CNO, les Statuts du CNO ont été modifiés en 2000 de façon à accroître le nombre d'administratrices représentant les sections sportives féminines dans les écoles et les universités et le sport féminin. » (Asie, 3)
- « Interviews spéciales, composition d'une liste de femmes dans l'administration du sport de haut niveau et d'une liste d'anciennes championnes susceptibles d'accepter de participer activement aux travaux du CNO, création de la Commission pour les femmes dans le sport, participation aux Conférences internationales sur les femmes et le sport. » (Europe, 33)
- « Acte a été pris de la politique et de la directive du CIO dans le décret législatif du 23 juillet 1999... dont doivent découler la réforme [du CNO] puis celle des Statuts du [CNO]. » (Europe, 18)
- « Depuis 1995, le président du... CNO exige que deux femmes soient élues dans chaque organe directeur de chaque Fédération. » (Afrique, 21)

Il a en outre été demandé aux personnes interrogées de préciser les difficultés rencontrées pour recruter des femmes. Certaines des réponses sont reproduites dans le tableau 3.6 ci-dessous. Il ressort qu'il est très difficile d'élire des femmes dans l'exécutif quand l'électorat est en grande partie composé de Fédérations nationales, elles-mêmes essentiellement composées d'hommes.

Tableau 3.6 : Réponses représentatives à la question « Quelles difficultés avez-vous rencontrées pour recruter des femmes au sein de l'exécutif ? »

- Problèmes pour trouver des candidates issues des Fédérations*
- « Les membres étant élus par le biais du sport, des mesures doivent être prises à l'échelon administratif local. » (Océanie, 1)
 - « Il est difficile de trouver des femmes occupant des postes de décision dans les Fédérations sportives nationales. » (Amérique, 6)
 - « Il n'y a pas de femmes chargées de la prise de décisions dans les Fédérations sportives nationales. » (Amérique, 6)
 - « Le nombre insignifiant de femmes dans les Fédérations sportives. » (Afrique, 9)
 - « La faible représentation des femmes dans la direction du sport [national] au sein des Fédérations, qui sont la source du recrutement. » (Amérique, 8)
 - « Moins de femmes aux postes de décision dans les Fédérations sportives nationales... Raisons bien connues. » (Europe, 14)
 - « Pas de difficultés majeures, si ce n'est une certaine réticence des femmes à se porter candidates aux élections. » (Amérique, 11)
 - « Les membres du CNO sont les présidents de différentes Fédérations nationales. Aujourd'hui, presque tous les présidents de Fédérations sont des hommes, il n'y a pas de femmes dans le CNO. Toutefois, on compte sept secrétaires générales de Fédérations. Deux Fédérations nationales sont présidées par une femme. (Asie, 5)

- « Le réservoir de femmes occupant des postes de décision dans la direction des Fédérations est limité. » (Europe, 22)
 - « Étant donné que le Conseil d'administration du CNO doit comprendre 50% de représentants des FN, sa composition dépend à bien des égards du nombre de dirigeantes dans ces dernières. » (Europe, 30)
- Manque de candidates / réticence des femmes*
- « Trop peu de femmes s'intéressent aux aspects politiques du sport. » (Europe, 12)
 - « Très peu de femmes sont disposées à assumer ce rôle. » (Afrique, 7)
- Manque de disponibilité des femmes en raison des autres tâches qu'elles assument*
- « Facteurs sociaux et culturels. Il y a des femmes qualifiées dans notre communauté, mais il est fréquent qu'elles ne se portent pas volontaires pour assumer des responsabilités dans le sport. » (Amérique, 1)
 - « Problèmes de disponibilité et préoccupations familiales. Les femmes ne sont pratiquement jamais élues. » (Afrique, 22)
 - « À l'issue de leur carrière sportive, les femmes consacrent toute leur énergie aux études et/ou à leur carrière professionnelle et leur famille. Très peu d'anciennes athlètes ont vraiment envie de continuer à mener une activité dans le sport. » (Europe, 33)
 - « Il est difficile aux femmes d'assister aux réunions, car il y a peu de transports la nuit. Leurs partenaires n'apprécient guère qu'elles participent. » (Afrique, 20)
- Conseil / CNO peu disposé à prendre des mesures spéciales*
- « Refus de modifier les Statuts de façon à imposer la présence d'au moins deux femmes dans le Conseil d'administration. » (Europe, 32)
 - « Les attitudes des hommes et des femmes constituent des obstacles. » (Afrique, 6)

Les difficultés rencontrées pour recruter des femmes dans l'exécutif sont, effectivement, de trois ordres. Il y a les problèmes imputables aux femmes elles-mêmes (par exemple, manque de candidates qualifiées, manque d'intérêt des femmes pour de telles fonctions ou réticence des femmes à se mettre en avant) ; problèmes liés à la structure de l'exécutif (par exemple, composition de l'électorat, le fait que les Fédérations nationales soient dominées par les hommes et les intérêts masculins) ; et problèmes liés aux CNO proprement dits (par exemple, le fait de ne pas prendre en compte les besoins particuliers de certaines femmes, tels que la prise en charge des enfants). Il est à noter que les secrétaires généraux ont eu très largement tendance à évoquer les deux premières propositions et à laisser de côté d'éventuels problèmes découlant de la nature et des activités du CNO ou de l'exécutif.

3.3 Niveau et type d'activités des femmes membres de l'exécutif et influence de ces activités

Il a été demandé aux secrétaires généraux de préciser si l'action des femmes membres de l'exécutif était exclusivement, principalement ou en partie liée aux femmes et au sport ou, au contraire, sans lien aucun avec ce secteur (voir tableau 3.7). Les réponses des secrétaires généraux, qui ont indiqué que 29% des femmes membres de l'exécutif s'occupaient essentiellement ou exclusivement de la question des femmes dans le sport, sont relativement analogues à celles des femmes (voir tableau 2.12) quant à leur propre rôle.

Tableau 3.7 : Activité principale des femmes membres de l'exécutif des CNO

	Fréquence	%
Uniquement les questions relatives aux femmes et au sport	1	0,6
Essentiellement les questions relatives aux femmes et au sport, et quelques aspects touchant au sport en général	46	28,4
Essentiellement les aspects touchant au sport en général et quelques questions relatives aux femmes et au sport.	97	59,9
Pas de questions touchant aux femmes	18	11,1
Total	162	100

Il a en outre été demandé aux personnes interrogées de préciser si les femmes membres de l'exécutif étaient plus ou moins actives que leurs homologues masculins. Le tableau 3.8 révèle que les secrétaires généraux considèrent que les femmes sont nettement plus actives que leurs homologues masculins, 78% d'entre elles faisant partie de la moitié supérieure des membres les plus actifs.

Tableau 3.8 : Le niveau d'activité perçu des femmes membres de l'exécutif des CNO par rapport à celui de l'ensemble des membres

	Fréquence	%
25% les plus actifs du CNO	73	51,4
Deuxième 25% les plus actifs	38	26,8
Troisième 25% les plus actifs	25	17,6
25% les moins actifs	6	4,2
Total	142	100

Toutefois, bien que le niveau d'activité perçu des femmes membres de l'exécutif soit qualifié d'élevé, l'influence des commissions de la femme n'est pas toujours considérée comme notable. De nombreuses commissions sont de création relativement récente et n'ont donc pas eu le temps de définir des orientations. Néanmoins, quelques secrétaires généraux ont émis un avis positif au sujet de leur contribution, mais peu ont mentionné des réalisations concrètes.

Tableau 3.9 : Réponses représentatives à la question « Quelle a été l'influence de la commission de la femme sur les activités du CNO en termes d'actions encouragées ou de politiques poursuivies? »

- « Création et dynamisation des clubs féminins dans différentes Fédérations. » (Afrique, 3)
- « Sensibilisation accrue au rôle / à la participation / à la contribution des femmes. » (Amérique, 4)
- « Elle a eu une influence positive sur tous les aspects de l'action du Comité olympique et sur le sport en général. Dans [mon pays], la lutte pour l'égalité des femmes dans tous les domaines a commencé il y a 40 ans. Le sport ne fait pas exception. » (Amérique, 7)
- « Elle a eu une certaine influence, mais celle-ci a été *moins* importante que prévu. » (Europe, 9)
- « Davantage d'articles écrits par/sur des femmes et le sport féminin dans les publications officielles. Davantage d'oratrices dans les manifestations/les réunions. Changement de statut. » (Europe, 14)

- « Des journées de réflexion sur le rôle des femmes dans le sport. Une journée de réflexion sur la Déclaration de Brighton et un cours pour administratrices en août prochain. » (Amérique, 11)
- « Influence limitée, mais il est vrai que la Commission existe depuis moins d'un an. » (Amérique, 14)
- « Participation des dirigeants du CNO aux activités de la Commission des femmes dans le sport. » (Europe, 27)
- « Le Comité du sport pour tous du CNO a d'abord mené une action pour inciter un plus grand nombre de femmes à participer à la Course de la Journée olympique. Un club d'anciennes athlètes olympiques a été constitué. » (Europe, 33)
- « C'est un comité de création récente. Il faut encore définir les activités et les orientations. » (Amérique, 16)
- « Organiser des stages pour les femmes ; encourager les femmes à participer à des cours techniques, d'administration ; faire participer des femmes à des compétitions, des réunions, des séminaires internationaux... » (Asie, 10)

3.4 La situation en ce qui concerne la législation, la politique du sport, et l'égalité hommes-femmes dans chaque pays et Association continentale

En vue de définir le contexte de la prise de décisions au regard de l'équité de traitement des sexes dans le sport, il a été demandé aux personnes interrogées d'indiquer si leur pays s'était doté d'une législation relative à l'égalité des chances. 70 personnes interrogées (78,7%) ont précisé que leur pays avait une législation sur l'égalité entre les hommes et les femmes (voir tableau 3.10).

Tableau 3.10 : Existence d'une législation sur l'égalité entre les hommes et les femmes (par Association continentale)

Association continentale	Législation sur l'égalité des sexes		Total
	Oui	Non	
Afrique	19	4	23
Amérique	12	4	16
Asie	7	1	8
Europe	29	4	33
Océanie	3		3
	70	13	83

Près de la moitié (49,3%) de ceux qui ont indiqué avoir une déclaration officielle de principes sur le sport, ont précisé que celle-ci ne faisait pas référence à une politique sur le sport féminin (voir tableau 3.11).

Tableau 3.11 : Politiques spécifiques pour les femmes dans la politique nationale du sport (par Association continentale)

Association continentale	La politique du sport comprend des politiques spécifiques pour les femmes		Total
	Oui	Non	

Afrique	12	7	19
Amérique	6	9	15
Asie	4	2	6
Europe	11	17	28
Océanie	3		3
Total	36	35	71

De même, à la question de savoir si les programmes nationaux englobaient des programmes spécifiques en faveur du sport féminin, 39 personnes interrogées (43,8%) ont indiqué que tel n'était pas le cas (figure 3.12). Un peu plus de la moitié d'entre eux ont précisé que leur pays avait signé une déclaration internationale (par exemple, la Déclaration de Brighton) sur les femmes et le sport (voir tableau 3.13).

Tableau 3.12 : Programme spécial concernant les femmes et le sport (par Association continentale)

Association continentale	Programme spécial Femmes et sport		Total
	Oui	Non	
Afrique	8	13	21
Amérique	6	7	13
Asie	4	3	7
Europe	10	16	26
Océanie	3		3
Total	31	39	70

Tableau 3.13 : Tabulation recoupée de 'l'existence d'une politique nationale comprenant des politiques spécifiques pour les femmes' et de 'l'existence de programmes spéciaux concernant les femmes et le sport'

		Un programme spécial Femmes et sport existe-t-il dans votre pays ?		Total
		Oui	Non	
Cette politique du sport englobe-t-elle des politiques spécifiques pour les femmes ?	Oui	27	7	34
	Non	2	25	27
Total		29	32	61

Tableau 3.14 : Tabulation recoupée des pays qui ont adopté un document international / une déclaration sur les femmes et le sport (par exemple, Déclaration de Brighton) par Association continentale

Association continentale	A adopté un document international sur les femmes et le sport			Total
	Oui	Non	Ne sait pas	
Afrique	10	10		20

Amérique	9	6		15
Asie	3	4		7
Europe	14	14	1	29
Océanie	1	1	1	3
Total	37	35	2	74

Dans chacun des cas ci-dessus, les différences entre les CNO des différentes Associations continentales sont peu marquées.

3.5 Principales conclusions de l'enquête par questionnaire auprès des secrétaires généraux des CNO

1. Comme les femmes qui ont répondu au questionnaire, les secrétaires généraux ont indiqué que la représentation des femmes dans les instances dirigeantes avait augmenté depuis l'annonce des objectifs, en 1996, et que celles-ci étaient issues, de façon disproportionnée, du sport d'élite.
2. 64% des personnes interrogées ont précisé que leur CNO avait pris des mesures spéciales pour recruter des femmes au sein de l'exécutif après que les objectifs eurent été définis. Différentes mesures ont été adoptées, notamment : réserver des places spécifiquement aux femmes, réviser les statuts, encourager les FN à désigner des candidates, établir un groupe d'étude chargé de désigner des candidates qualifiées, inviter les candidates potentielles à assister à des manifestations spéciales, et solliciter directement des femmes dûment qualifiées.
3. Les difficultés le plus souvent rencontrées dans les efforts déployés pour attirer les femmes au sein des instances dirigeantes étaient de caractère « structurel », la plupart des femmes devant être désignées et élues par des Fédérations nationales dont les représentants sont majoritairement et traditionnellement des hommes. Beaucoup de secrétaires généraux ont laissé entendre que les difficultés découlaient moins de « problèmes » liés à la stratégie adoptée par le CNO pour recruter des femmes (par exemple, manque de souplesse dans le travail, schéma de recrutement, etc.) qu'à des « problèmes » propres aux femmes (manque de disponibilité des femmes qualifiées, réticences liées aux obligations familiales, etc.).
4. Les secrétaires généraux ont indiqué que les femmes siégeant dans les instances dirigeantes étaient parmi les membres les plus actifs de l'exécutif (51,4% dans le quartile le plus actif, et 78,2% dans les 50% supérieurs).
5. À l'instar des femmes qui ont répondu au questionnaire, les secrétaires généraux ont précisé que l'action d'une majorité de femmes membres de l'exécutif (71%) touchait principalement ou exclusivement à des questions générales plutôt qu'à des questions spécifiques aux femmes. Comme les femmes interrogées, ils ont laissé entendre que l'impact des comités de la femme restait limité. La proportion moyenne des femmes présidentes de commissions des CNO est faible (21,3%).
6. Une relation étroite existe entre les pays qui ont adopté des politiques en faveur de la femme et du sport, et ceux qui mènent des programmes visant à promouvoir la femme et le sport.

Section 4

Analyse des entretiens avec des femmes membres des instances dirigeantes des CNO

4.1. Introduction

Dans le cadre de l'étude, des entretiens ont été conduits avec 29 femmes membres de l'exécutif des CNO et une femme membre d'un CNO dont le comité exécutif était exclusivement composé d'hommes. Les entretiens ont été menés sur une période de deux ans, qui correspond à la durée du projet. Certains ont été réalisés à l'occasion de réunions nationales ou internationales. D'autres ont été effectués dans différents lieux sur les cinq continents. La répartition des entretiens réalisés avec des femmes est la suivante : Afrique 4; Amérique 8; Asie 8; Europe 8; Océanie 2.

Tableau 4.1 – Données sur les échantillons d'exécutifs de CNO dont sont issues les femmes interrogées

	Total membres de l'exécutif (2001)	Femmes membres de l'exécutif (2001)	% de femmes dans l'exécutif des CNO
1. Europe, 1	11	2	18%
2. Afrique, 1	9	1	11%
3. Amérique, 1	9	2	22%
4. Océanie, 1	15	3	20%
5. Amérique,2	13	1	8%
6. Amérique,3	7	1	14%
7. Amérique,4	7	0	0%
8. Afrique, 2	20	4	20%
9. Asie, 1	20	2	10%
10. Amérique,5	13	3	23%
11. Europe, 2	14	3	21%
12. Afrique, 3	9	1	11%
13. Océanie	10	3	30%
14. Amérique,6	6	2	33%
15. Asie, 2	11	3	27%
16. Europe, 3	15	4	27%
17. Asie, 3	19	1	5%
18. Asie, 4	S/O	S/O	S/O
19. Europe, 4	13	2	15%
20. Europe, 5	13	2	15%
21. Asie, 5	18	3	17%
22. Afrique, 4	9	1	11%
23. Asie, 6	34	4	12%
24. Amérique, 7	6	1	17%
25. Asie, 7	7	1	14%
26. Europe, 6	23	1	4%
27. Europe, 7	11	3	27%
28. Asie, 8	11	1	9%
29. Amérique, 8	13	2	15%
30. Europe, 8	14	1	7%

Il n'a pas toujours été possible d'interroger une femme et un homme issus du même CNO, ce qui aurait permis de recueillir des données sur le même contexte du point de vue féminin et masculin. Certains des hommes et des femmes personnes interrogées étaient issus des mêmes CNO (14 au total). Néanmoins, surtout dans le cas des entretiens réalisés lors de séminaires, il a fallu « remplacer » certains des individus inclus dans l'échantillon initial en raison du caractère imprévisible de la participation et des engagements des personnes interrogées prospectifs. Ces entretiens de « substitution » n'invalident pas les conclusions du processus de recherche. Ils ont, au contraire, souvent accru la diversité des participants à l'étude. Les entretiens ont été conduits en anglais (22), français (3), espagnol (3), et (avec des interprètes) en farsi, albanais et japonais. Ils ont été traduits puis codés et étudiés au moyen du logiciel d'analyse des données qualitatives *NUD*IST*. L'équipe chargée des entretiens dans le cadre de cette composante de l'étude était composée d'Anita White, d'Emma Rich, de Chris Shelton et d'Eleni Theodoraki. Quelques entretiens supplémentaires ont été réalisés par Dawn Aquilina, Ian Henry, Wirdati Radzi et Katia Mascagni.

Les entretiens étaient destinés à compléter les données recueillies par le biais des réponses au questionnaire adressé aux femmes membres de l'exécutif des CNO. Ils visaient plus spécifiquement à préciser :

- Le parcours des femmes interrogées dans l'administration sportive, et les aptitudes et compétences que celles-ci estimaient avoir.
- Le processus de recrutement des femmes interrogées dans l'exécutif.
- La perception que les femmes interrogées avaient du fonctionnement du comité exécutif du CNO et l'explication qu'elles donnaient de leur rôle dans l'exécutif.
- L'opinion des femmes interrogées au sujet des objectifs de représentation des femmes fixés par le CIO.
- Les besoins concernant la formation et d'autres sources de soutien.
- Les aspirations et les objectifs personnels futurs des femmes interrogées.

Dans cette section, les conclusions tirées de l'enquête font l'objet des rubriques suivantes :

- La nature de la carrière des femmes interrogées dans l'administration sportive.
- Le recrutement dans le CNO et le comité exécutif.
- La nature des activités des femmes interrogées au sein du comité exécutif et du CNO, et l'influence de ces activités sur les politiques et les processus du CNO.
- L'opinion des femmes interrogées au sujet des objectifs de représentation des femmes dans les instances de décision, fixés par le CIO.
- Les commentaires sur les sources d'inégalité.
- Les différences importantes entre les femmes incluses dans l'échantillon, par exemple du point de vue religieux.
- Les besoins en formation.
- Les aspirations pour l'avenir.

4.2. Le parcours de la carrière des femmes membres de l'exécutif des CNO dans l'administration sportive

La socialisation précoce par le biais du sport et l'initiation à la direction et l'administration sportives sont, manifestement, des facteurs propices à l'intégration des femmes dans le Mouvement olympique. Cette section est consacrée aux récits que les femmes ont faits de ces processus.

4.2.1 Années de formation

La plupart des femmes interrogées avaient une expérience considérable du sport, souvent mais pas exclusivement, en tant qu'athlètes d'élite. Il n'est donc guère surprenant que le degré d'engagement dans l'administration sportive soit exceptionnel. Une enquêtée, par exemple, avait hâte de prendre sa retraite pour consacrer son temps et ses efforts à d'autres domaines de la direction sportive.

Le principal problème est qu'il faut disposer de davantage de temps pour ce genre de choses – pour créer des réseaux. Je prendrais ma retraite dans deux ans et je devrais alors pouvoir m'y consacrer à temps complet et à titre bénévole. (Entretien 2, Amérique)

De nombreuses femmes interrogées ont insisté sur l'importance du soutien des parents, en tant qu'agents de socialisation dans le sport à un stade précoce de la vie. Les influences de ce genre sont essentielles dans les carrières sportives, surtout celles de femmes issues de milieux sociaux et culturels où le sport féminin se heurte toujours à d'importantes barrières culturelles :

Quand j'étais jeune, mon père me parlait énormément. J'ai beaucoup appris de lui. J'ai appris à être le numéro un. (Entretien 28, Asie)

Une autre enquêtée a indiqué qu'elle avait été élevée par son « père, qui lui avait inculqué ces valeurs et lui avait montré qu'elle était capable de faire des choses et de se mettre en avant avec confiance ». (Traducteur, entretien 6, Amérique).

Les rôles domestiques étant différenciés selon le sexe, les femmes ont régulièrement fait référence à la nécessité de bénéficier du soutien de leur partenaire ou de leur famille.

Je quitte la maison cinq ou six fois par an – [mon mari] doit alors s'occuper des enfants... C'est un sportif. C'est pourquoi il me soutient énormément. C'est l'éternel compétiteur et c'est une entente entre nous. Nous n'aurions pas pu être ensemble autrement. (Entretien 7, Amérique)

Mais il fallait que j'aie le soutien de ma famille.... C'est très important. Je suis issue d'une famille très ouverte. Au lycée, mon père faisait du judo et ma mère du volley-ball... Ils ont été très, très ouverts, ce qui est extrêmement important pour les jeunes athlètes. À la fin de ma carrière sportive, j'ai rencontré mon mari qui est encore plus ouvert que mes parents. Et pour moi, être mariée à quelqu'un comme lui était une condition pour rester dans le domaine du sport. (Entretien 22, Afrique)

Une autre enquêtée d'Asie a précisé que son mari « ne la soutenait pas mais la laissait agir à sa guise » et qu'ils étaient indépendants (Entretien 15, Asie). Qui plus est, la participation du partenaire aux tâches domestiques permet aux femmes interrogées de consacrer davantage de temps aux obligations liées à leurs fonctions de direction. C'est le cas de l'enquêtée ci-dessus, dont le mari « s'occupe des enfants et de la maison quand elle participe à un congrès. » (Interprète, entretien 15, Asie).

Même avec un tel soutien, le chemin à parcourir pour arriver à la direction et l'administration sportives n'est pas toujours de tout repos. Il a été parfois difficile, y compris pour des athlètes d'élite, de se faire accepter par les hommes plus âgés, membres de l'administration.

J'étais jeune, je suis une femme et j'étais une athlète. Et lorsque vous êtes une athlète, vos aînés vous considèrent toujours comme la « petite athlète », parce que vous êtes passée par les différentes catégories – cadettes, minimes, juniors, etc. Mais, dans l'esprit de certains, vous êtes toujours une cadette. Ils disent : « Je l'ai entraînée, je l'ai connue quand elle était encore très jeune. Elle ne peut pas assumer ce rôle [de décision] directement. » (Entretien 22, Afrique)

4.2.2 « Équilibrer les engagements »

Les récits des femmes membres de l'exécutif soulignent de façon réitérée les défis que doivent surmonter les femmes lorsqu'elles veulent se lancer dans la direction sportive. Toutes les femmes interrogées ont fait référence à la nécessité de trouver un équilibre entre une

carrière exigeante et les rôles que, culturellement, elles sont supposées assumer en tant que « femmes » :

[Mon mari] était très content que je participe à des [manifestations] et des rencontres sportives ou que je sois arbitre le week-end. J'arrivais à concilier mes activités et ma vie familiale. Par la suite, il a fallu aussi trouver un équilibre avec ma vie professionnelle. (Entretien 11, Europe)

Le dévouement et l'engagement de ces femmes envers leur carrière se reflètent dans le fait que beaucoup ont dû consentir des sacrifices dans leur vie privée :

Quand nous nous sommes rencontrés en 1984, je lui ai dit que je n'avais pas le temps d'être son amie parce que je m'entraînais pour les Jeux Olympiques. Nous sommes restés ensemble pendant 16 ans. Il m'a toujours beaucoup soutenue, mais nous vivions dans deux mondes différents. Je me consacrais de plus en plus à mes activités sportives et de moins en moins à lui. Nous sommes arrivés au point où il a reconnu qu'il ne supportait plus cette situation. J'ai dit que le sport avait toujours été essentiel pour moi. Il le savait, mais je n'avais pas compris à quel point la situation s'était détériorée. Je lui avais dit, dès le début, de ne jamais me demander de choisir entre lui et le sport, car je choisirais le sport. Je suis comme ça – ne me demande pas de changer. Je peux consacrer moins de temps au sport, mais ne me demande pas d'abandonner, parce que je ne ferai jamais. En 1998, nous avons décidé de nous séparer. Le divorce va bientôt être prononcé. (Entretien 3, Amérique)

Certaines ne sont pas parvenues à trouver un équilibre entre les engagements professionnels, les exigences de l'administration sportive, les obligations familiales et les relations personnelles :

Cela n'a jamais été facile. Je quittais le bureau pour aller directement à des réunions qui se terminaient parfois à 20 ou 21 heures. Je rentrais ensuite à la maison et, si j'avais un travail à terminer pour le lendemain, j'étudiais les dossiers jusque tard dans la nuit. ...Ma fille vous dira probablement que les premières années j'étais très occupée et qu'elle passait plus de temps avec son père qu'avec moi, mais quand je le pouvais, je m'occupais d'elle... J'ai divorcé il y a quelques années, et je ne peux pas affirmer que mon emploi du temps chargé a été la seule cause du divorce. Je pense qu'il y avait d'autres raisons, mais je suppose que lorsque les femmes réussissent et doivent concilier leur carrière et d'autres obligations, quelque chose finit par céder. Il est vrai que certaines font carrière et parviennent à préserver leur mariage. (Entretien 25, Asie)

Ces expériences mettent en évidence la nécessité croissante de mener une réflexion sur le soutien plus large dont doivent bénéficier les femmes pour pouvoir assumer durablement des postes de décision dans le Mouvement olympique. Certaines femmes renonceront à s'engager dans l'organisation du sport national ou international, car le temps et le volume de travail à y consacrer laissent une marge de manœuvre limitée pour les obligations familiales et personnelles et, dans certains cas, un emploi rémunéré. Une certaine souplesse est requise dans la nature et la cadence des activités que doivent mener ces femmes, afin qu'elles n'aient pas à choisir entre une carrière professionnelle, une carrière dans l'administration sportive, et la vie familiale/domestique.

4.2.3 Faire carrière dans la direction sportive

(a) Réseaux, modèles et mentors

Toutes les femmes interrogées ont insisté sur l'importance de faire partie d'un réseau sportif, d'y être socialisées, d'en tirer des enseignements, de bénéficier des conseils d'autres membres de ce réseau ou de donner un sentiment de confiance aux autres membres du réseau.

Je reviens à ce sentiment de confiance. Nous cherchons actuellement à recruter un administrateur, et j'ai eu hier j'ai eu un entretien avec une femme. Elle a un très bon diplôme [universitaire], une médaille d'or internationale, elle est associée dans une société et elle sait comment fonctionnent les conseils d'administration. Au moment crucial, elle m'a dit « Je ne suis pas sûre d'être capable de faire ce travail ou d'être qualifiée ». Je lui ai répondu, « Vous êtes 70% plus qualifiée que moi... Vous êtes membre de votre conseil d'administration, vous êtes jeune et vous êtes la personne qui convient le mieux pour faire ce travail, pour aider les athlètes et les comprendre. Vous connaissez le sport national et international. » Il est important d'amener des femmes à un échelon élevé pour que tout le reste évolue aussi. Vous voyez que c'est une attitude innée chez les femmes. (Entretien 11, Europe)

Les femmes interrogées ont indiqué que nombre de ceux qu'elles considéraient comme des mentors avaient exercé une influence particulière, en assurant ce que l'on pourrait appeler une « formation informelle » ou une « socialisation » dans la direction sportive :

Le président a aussi été un mentor... J'ai été très proche de lui professionnellement pendant 20 ans, en fait depuis que j'étais une petite fille. Quand il est revenu et qu'il est entré en politique, j'ai milité pour lui et j'ai travaillé pour lui – c'était impressionnant. J'ai été très proche de personnes qui m'ont beaucoup appris. Je les appelle mes mentors. (Entretien 3, Amérique)

Toutefois, ce ne sont pas seulement les mentors qui ont aidé et soutenu les femmes interrogées. La collégialité et le soutien mutuel ont aussi joué un rôle.

Oui, il y a eu un certain nombre de personnes... des personnes que j'ai côtoyées dans des réunions et des comités, et qui m'ont aidée. J'ai continué en raison du soutien que m'apportent les membres de mon comité et d'autres personnes... Je fais tellement de choses, et j'ai toujours un soutien. (Entretien 13, Océanie)

Il ne faut pas sous-évaluer l'importance des mentors et du soutien. Il convient aussi de souligner que les efforts déployés par des membres du Mouvement olympique pour encourager des femmes à assumer des postes de décision jouent un rôle clé. Un « corollaire naturel » pourrait être que d'autres suivront cet exemple et feront des efforts similaires. Toutefois, un programme et une structure plus formels de « tutorat » pourraient se révéler nécessaires pour augmenter le nombre de personnes qui, dans les organisations concernées, encouragent activement les femmes à jouer un rôle de direction.

Les femmes interrogées ont insisté sur l'importance des modèles féminins pour les jeunes femmes. Certaines ont fait référence à des personnes qui les avaient guidées dans leur carrière sportive pendant les années de formation, et qui les avaient introduites dans les réseaux de la direction sportive. Voilà qui met en évidence l'importance de la visibilité des femmes aux postes de décision pour celles qui aspirent à faire carrière dans la direction sportive. Dans les pays ou les contextes sociaux où les préjugés et la ségrégation liés au

sexe sont répandus, la visibilité des femmes entraîneurs ou dirigeantes laissait envisager à certaines la possibilité d'occuper un poste de décision.

J'ai entraîné des garçons et des filles, mais surtout des filles. À l'époque, il n'y avait pas beaucoup de femmes entraîneurs [dans mon pays], mais mon entraîneur était une femme – quand j'étais athlète, j'étais entraînée par une femme. Je pense que j'ai été influencée par elle. Être entraîneur et femme n'est pas un problème. C'est juste quelque chose de naturel, à laquelle je n'ai pas pensé en termes d'hommes et de femmes. J'ai juste estimé que je pouvais devenir entraîneur d'athlétisme. (Entretien 30, Europe)

Ce soutien a joué un rôle considérable dans les cas où les femmes interrogées étaient confrontées à des problèmes d'inégalité ou connaissaient des difficultés avec des organisations sportives ou certaines personnes.

Je dois dire que j'ai ressenti une immense frustration parce que, en raison des manipulations et des manœuvres, il m'était extrêmement difficile de faire ce que j'estimais être capable de faire. Bien sûr, les hommes contrôlaient presque tout. J'envisageais sérieusement de renoncer quand, par hasard, j'ai l'ai rencontrée [la présidente actuelle de la FI] lors d'un tournoi. Je crois qu'elle était déjà membre du Conseil [de la FI]. Immédiatement, elle m'a en quelque sorte pris sous son aile, et m'a dit de ne pas m'inquiéter, qu'on allait m'aider. Elle m'a fait entrer dans les milieux sportifs internationaux en tant qu'officiel technique. À la [FI], elle m'a toujours beaucoup aidée et soutenue. Ses enseignements m'ont été extrêmement utiles. J'ai eu beaucoup de chance, car elle a été mon mentor et elle m'a aidée. Ce qui me frappe c'est qu'il y a [dans la FI] un réseau assez puissant de femmes, qui soutient et encourage les femmes.

Ma [secrétaire générale] ... m'a activement encouragée à consacrer mes efforts au CNO. Elle fait aujourd'hui partie de l'exécutif [de l'organisation continentale] et elle a vraiment fait son chemin. Je l'admire beaucoup. Elle est toujours très active. Elle est aussi secrétaire permanente de notre Ministère du sport, et remplit donc des fonctions gouvernementales [...]. D'autres femmes m'ont aidée, surtout dans le domaine du netball. Quand les choses commencent à vraiment se dégrader et que vous envisagez de renoncer, quelques femmes, très fortes, vous poussent à continuer (rires). (Entretien 14, Amérique)

Malgré ces modèles féminins et bien qu'elles se soient présentées comme des passionnées du sport, aucune des femmes interrogées n'a déclaré avoir activement cherché à occuper un poste de décision de premier plan. Cela est hautement significatif et laisse supposer que les postes de décision « se sont présentés » alors qu'elles avançaient dans leur carrière. Ces postes n'ont pas constitué quelque chose à laquelle elles aspiraient vivement.

Vous savez, [je n'avais pas] de grandes ambitions, je me suis contentée de suivre ma voie. Les ambitions sont venues après. (Entretien 29, Amérique)

(b) Le Mouvement international « Femmes et sport »

Il est très important, pour un certain nombre de femmes interrogées, d'avoir un point de référence à l'étranger. Beaucoup ont parlé avec enthousiasme et de manière positive de l'importance du mouvement des femmes dans le sport, qui leur a apporté un soutien quand elles rencontraient des problèmes dans leur propre pays. Beaucoup ont indiqué que les conférences et séminaires internationaux leur avaient permis de connaître les bonnes

pratiques pour promouvoir le sport féminin et la participation des femmes à la direction sportive. Les femmes interrogées ont régulièrement mentionné ce point.

J'ai dit aussi dans le questionnaire que le fait de participer à ces réunions, ces conférences ou autres vous aide à mieux déterminer comment procéder. Par exemple, la journée du sport féminin, à l'occasion de la Journée internationale de la femme en mars, est une idée que j'ai eue en participant à une conférence pour les femmes. Comme je l'ai dit, en participant à ces réunions, des idées vous viennent à l'esprit et vous vous dites « Je vais essayer chez nous ». (Entretien 13, Océanie)

Il faut noter que les séminaires régionaux du CIO et les conférences internationales sur les femmes dans le sport constituent, pour certaines femmes, les seules enceintes où elles peuvent rencontrer des femmes remplissant des fonctions similaires, discuter de leurs problèmes et échanger des idées. Ces séminaires et conférences jouent un rôle essentiel dans la carrière des femmes concernées, et contribuent à la réalisation de l'objectif, plus large, d'offrir des possibilités à d'autres femmes dans le domaine du sport. Un certain nombre de femmes interrogées ont fait référence, par exemple, à l'importance et à l'influence persistante de la Déclaration de Brighton.

Le capital humain est ainsi développé par le biais des séminaires et des conférences internationales (mondiales et régionales). Les femmes qui ont eu des expériences communes et la possibilité de créer des réseaux lors de ces séminaires et conférences ont acquis un sentiment de confiance. Elles ont été incitées à jouer un rôle actif et à commencer à structurer leur action au sein de leur CNO et dans le sport dans leur pays. Si nombre des besoins en formation et en soutien sont satisfaits par le biais du mouvement des femmes dans le sport, d'autres besoins pourraient être couverts, par exemple, à travers les programmes de la Solidarité Olympique.

(c) Processus de recrutement :

Les parcours des femmes interrogées au sein de l'exécutif des CNO peuvent, pour l'essentiel, être répartis en cinq catégories.

1. Certaines ont présenté leur candidature à une élection (par leur Fédération nationale).
2. Certaines ont été cooptées ou « invitées à se présenter à l'élection » par le président ou un ou plusieurs hauts responsables de l'exécutif du CNO.
3. Certaines sont devenues membres en raison de l'arrivée de représentants des athlètes dans le CNO.
4. Certaines ont suivi un parcours mixte, en étant d'abord nommées puis élues.
5. Deux femmes sont devenues membres de leur CNO après avoir été membres du CIO.

En outre, une femme avait travaillé pour le CNO avant d'être invitée à porter sa candidature à l'élection.

L'élection a parfois eu lieu parce que le CNO cherchait à augmenter la représentation des femmes dans son exécutif ou, tout simplement, parce qu'une femme de talent avait été repérée.

C'est arrivé tout simplement. J'étais Deuxième secrétaire générale quand une chance s'est présentée en novembre 1997. Il y a le Vice-président, le Deuxième Vice-président puis le Vice-secrétaire général. Je suis allée au Congrès de l'organisation sportive [continentale] en 1997. J'étais la seule femme, et j'étais relativement jeune par rapport aux autres. De plus, je parle l'anglais et l'espagnol, et je pense être sociable. J'ai commencé à parler et à la réunion suivante on m'a demandé si je voulais faire partie du comité des affaires juridiques. J'ai été très surprise. Il y a eu une réunion du CNO en mai 1998 et [nom]

m'a conviée dans son bureau. Il m'a dit qu'il ne savait pas où me placer – au comité exécutif de [l'organisation sportive continentale] ou au comité des femmes dans le sport (qui était à ses débuts). Je n'ai rien demandé, ce qu'il déciderait me conviendrait. J'ai été élue au comité exécutif et j'ai été nommée présidente du comité des femmes dans le sport. Je n'avais rien demandé – ce n'est pas dans mon caractère. C'est juste arrivé. J'aime travailler, j'aime beaucoup faire du sport, c'est quelque chose de naturel. (Entretien 30, Europe)

Une enquêtée a indiqué qu'elle avait été cooptée, en tant qu'ancienne athlète d'élite, d'abord au sein de la commission des athlètes et du CIO, puis de l'exécutif du CNO. Bien qu'elle ait été invitée à siéger dans ces instances, elle ressentait toujours, malgré ce qu'elle avait accompli, une certaine réticence de la part des hommes qui avaient un pouvoir de décision (entraîneurs, directeurs sportifs) à l'égard des athlètes.

J'ai souvent été cooptée dans ma carrière sportive. J'ai été cooptée au [Comité international]. J'ai été cooptée à la Commission des athlètes de la Fédération [internationale] par [le président] qui voulait constituer une commission composée d'athlètes désignés par lui. Nous étions 15 à 20 anciens athlètes qui pouvions apporter quelque chose au [sport]. J'aimais beaucoup ce que je faisais parce que je continuais à fréquenter les athlètes, les directeurs sportifs et les entraîneurs. Bien que j'aie mis fin à ma carrière, j'avais l'impression de pouvoir encore apporter une contribution au sport. Mais dès que j'ai mis fin à ma carrière sportive et que je suis entrée dans l'administration, j'ai ressenti une certaine réticence de la part des administrateurs qui m'avaient conseillée et formée quand je participais avec eux aux réunions. Mais j'ai accepté cette situation parce que j'avais accepté les différences auparavant et je me suis dit « C'est une nouvelle bataille ». Il fallait accepter les différences, les petits jeux... Ce n'était pas facile, et ça ne l'est toujours pas. (Entretien 22, Afrique)

La grande majorité des femmes a été, d'une manière ou une autre, encouragée à entrer au CNO par une personne occupant un poste de responsabilité. Les contacts personnels (père, mari ou amis proches) ont souvent joué un rôle important.

Il y avait des élections au [CNO]. Le président de la Fédération [sport] est venu me voir et j'ai été cooptée [parce qu'ils avaient besoin de conseils juridiques]... Au début, on est invité. Comme je le disais, le président m'a demandé de le représenter à l'Assemblée générale [du CNO], puis j'ai été élue. (Entretien 2, Afrique)

Les encouragements, et le soutien ultérieur, de membres du CNO sont des facteurs essentiels. Dans l'extrait ci-dessous, une enquêtée révèle que, faute de soutien, elle n'a pas pu présenter sa candidature à son Comité olympique :

En tant que présidente de la Fédération nationale [sport], j'avais eu des contacts avec le Comité Olympique quand je représentais ma Fédération aux réunions. Au moment des élections, j'ai voulu quitter la Fédération pour donner à quelqu'un d'autre la possibilité d'apporter sa contribution. J'ai pensé que je pourrais partir lorsque les élections [au CO] ont été annoncées. J'ai envisagé de présenter ma candidature, mais je doutais, je n'avais pas suffisamment de soutien des responsables, et il y avait beaucoup de candidats. (Entretien, Amérique)

Dans le cas ci-dessus, l'enquêtée a en outre précisé qu'il n'y avait pas de femmes au CNO :

Il y avait 20 candidats pour cinq postes et tous étaient là de longue date. Il n'y avait pas de nouveau. J'étais nouvelle et j'étais une femme, Et quand j'ai parlé aux responsables, aucun ne m'a vraiment apporté

son soutien. J'ai donc envoyé mon dossier le dernier jour, à la toute dernière minute, et il est arrivé une minute trop tard. Comme les enveloppes devaient être décachetées par un huissier, il a été refusé. J'ai pensé que c'était de ma faute, parce que j'avais eu des doutes jusqu'à la dernière minute. Je ne me suis pas laissée abattre et j'ai continué à travailler pour la Fédération... (Entretien 24, Amérique)

Ces cas montrent clairement combien il est nécessaire d'encourager la candidature d'une femme. La confiance est un élément essentiel au moment de la prendre la décision de se présenter à une élection, et il est capital de disposer d'une structure plus formelle de tutorat et de soutien pour encourager un plus grand nombre de femmes à s'engager dans la direction sportive.

Que dirais-je ? C'était [nom]. Il n'allait pas le dire, mais je crois que je ne me serais probablement pas présentée. Je ne pense pas que j'aurais même envisagé de me porter candidate s'ils ne m'avaient pas invitée à le faire... C'est vrai, vous savez. Le problème des femmes aux postes de décision, c'est le manque de confiance. Je leur dis que, oui, nous pouvons le faire. (Entretien 4, Océanie)

Il va de soi que toutes les femmes interrogées n'ont pas vécu une expérience difficile ou négative. Pour certaines, l'expérience a été enrichissante, surtout quand les conflits ont été très limités.

Mon expérience au sein du comité a été très enrichissante... Elle l'est encore. Je suppose que c'est parce que j'avais le sentiment de faire partie de quelque chose... de servir les associations. Il y avait beaucoup moins de conflits, pratiquement pas de conflits. Il y avait plus de respect et de dignité. Je me suis donc dit, « je reste dans mon club et au Comité olympique, et je quitte [ma Fédération nationale] ». (Entretien 29, Amérique)

Les récits sur le recrutement dans les CNO montrent combien il est important que les femmes aient les encouragements des membres de haut niveau, et soient invitées, nommées, désignées et incitées à s'investir par une personnalité éminente. Tel est tout particulièrement le cas dans les contextes où les femmes ne sont pas enclines à se mettre en avant. Encourager activement les candidatures est donc capital, surtout lorsque des personnes de talent n'ont pas les connaissances, la confiance en soi ou la vigueur nécessaires pour constituer une minorité au sein d'un comité exécutif. Naturellement, ces schémas électoraux pourraient limiter l'éventail des femmes qui sont nommées à celles que la direction du CNO juge « acceptables. Cependant, cette limitation est probablement préférable à l'alternative – un nombre limité de candidates.

4.3 Qualités de chef des femmes membres de l'exécutif des CNO

Les femmes occupant des postes de décision dans les CNO ont fait valoir des aptitudes, une expérience et des compétences très diverses. En tant que dirigeantes sportives, la grande majorité d'entre elles avaient un niveau d'instruction élevé et étaient « douées », certaines étant titulaires d'un doctorat. L'éventail des formations est très large :

- Muséologie
- Physique nucléaire
- Droit
- Banque
- Enseignement au niveau universitaire
- Journalisme
- Droit international
- Enseignement en éducation physique

- Gestion d'entreprises
- Parlement
- Sciences politiques
- Administration d'entreprises
- Entraînement sportif
- Tourisme et droit
- Encadrement professionnel
- Marketing international
- Formation des enseignants.

Quelques femmes interrogées avaient une solide formation dans les domaines de l'éducation et du développement du sport/des jeunes.

J'ai toujours voulu former des professeurs d'éducation physique. C'est pourquoi je me suis investie dans le sport et la direction sportive et que depuis 1974 je suis membre de [ma Fédération nationale]. (Entretien 5, Amérique)

L'extrait ci-dessous montre clairement que les systèmes de valeurs associés à l'expérience dans le domaine de l'éducation sportive/du sport sont si profondément ancrés chez certaines femmes qu'ils débordent sur d'autres aspects de leur existence.

Je travaille seule et je fais ce que j'ai à faire, bien que je n'occupe aucune fonction. Je pense que c'est ma responsabilité parce que je suis professeur d'éducation physique et que j'ai une personnalité de leader. J'essaie de tout faire et je travaille avec les enfants... Même si je n'ai pas de poste au CNO, je m'emploie à encourager les filles et les femmes, surtout mes élèves. Je m'assoie avec elles, je les pousse à s'occuper d'elles-mêmes et j'essaie de les sensibiliser à leurs rôles de « femmes ». Je leur dis d'encourager leur mère et leur sœur à faire de l'exercice. À l'université aussi, je fais de la recherche pour recueillir des informations sur le rôle des femmes et des populations dans les zones rurales, et la manière dont elles pourraient prendre soin de leur santé. Cela fait dix ans que je mène cette action. (Entretien 28, Asie)

D'autres ont été choisies en raison même de leurs compétences professionnelles.

Après avoir obtenu mon diplôme (licence), j'ai travaillé pour la Section jeunesse. Le Ministre a demandé un avis juridique alors que le responsable du département des sports était absent... C'est par ce biais que je suis entrée dans le domaine du sport. C'est relativement récent. Un différend opposait un club à une Fédération. Le club avait accusé la Fédération [d'activité illégale]. Je devais donc donner mon interprétation de ce que disait la loi et dire si la Fédération avait agi légalement. J'ai donné mon avis, et le Ministre a dit « Mais vous vous y connaissez en sport ! », car le sport n'est pas une branche du droit. J'ai continué encore un an [comme conseillère juridique]. Le conseiller juridique est la troisième catégorie, après le Ministre et le Directeur national. J'ai progressé. Il y a eu des élections, et j'ai collaboré un certain temps avec la Commission de surveillance. Puis il y a eu les élections au [CNO]. (Entretien 2, Afrique)

En ce qui concerne les qualités ou les compétences personnelles, de nombreuses femmes interrogées ont indiqué que les « femmes » avaient quelque chose de très différent à offrir en matière d'aptitudes, de styles de gestion et de capacités. La communication et la diplomatie, par exemple, ont été présentées comme des atouts que les femmes, en particulier, peuvent mettre au service du CNO.

La communication est l'un des aspects les plus importants. Avoir de bonnes relations avec tous les responsables du monde – les responsables des organisations, par exemple. Le fait de reconnaître leur organisation favorise la communication. (Entretien 15, Asie)

Beaucoup de gens me disent que je suis très diplomate. En fait, j'essaie de faire passer mes idées sans agressivité et calmement. (Entretien 25, Asie)

Quelques femmes interrogées ont fait valoir que la contribution des femmes était différente de celle des hommes (ce qui peut constituer un argument dangereux, étant donné qu'il est à double tranchant).

Il faut toujours leur rappeler les choses quand ils se penchent sur une question. Parfois, ils oublient. Ils parlent du point de vue des hommes et ils oublient qu'il y a des femmes. Nous avons entendu ce point de vue. Toutefois, je pense que la situation s'améliore dans l'ensemble. J'essaie de les amener à une démarche plus terre à terre, plus pragmatique. Je crois que les athlètes apprécient et que les autres membres commencent à comprendre qu'il faut adopter ce type d'attitude. J'ai le sentiment d'avoir eu une certaine influence sur le mode de réflexion. Certains disent que ce comportement est le propre des femmes. Je ne sais pas. C'est peut être aussi mon passé sportif. C'est en fait une combinaison de différents éléments et j'espère que la manière de procéder changera dans l'avenir. (Entretien 25, Asie)

Parfois, on a affaire à des hommes qui mettent les problèmes de côté et refusent de faire face aux situations – nous perdons un temps énorme. Une femme se serait occupée de ces questions et aurait rapidement réglé le problème. (Entretien 5, Amérique)

Elles travaillent, ce sont des collaboratrices agréables et elles apportent des perspectives différentes. (Entretien 30, Europe)

L'un des problèmes que pose cet argument est que les « femmes » sont présentées comme un groupe homogène. Si la promotion des compétences des femmes peut engendrer un certain nombre d'avantages, le risque existe toujours qu'elle ne tienne pas compte des différences culturelles et sociales diverses que les femmes issues de différentes zones géographiques et différents milieux sociaux apportent aux postes de décision olympiques. Qui plus est, il est fort possible que ceux qui ne souhaitent pas favoriser la participation des femmes à la direction sportive utilisent des arguments similaires pour faire valoir que certaines particularités féminines font que les femmes sont moins efficaces dans certains rôles de direction, et donc moins compétentes pour certains types de postes. Ces types de raisonnements négatifs sur les capacités des femmes ont été constatés dans d'autres contextes, tels que l'éducation physique.

4.4 Inégalité hommes-femmes dans les CNO : expériences et réactions des femmes interrogées

Si la plupart des femmes interrogées ont décrit des situations et des expériences touchant à l'inégalité entre les sexes, il est néanmoins intéressant de noter que toutes les femmes n'ont pas été en mesure de citer des incidents représentatifs, ceux-ci étant plutôt considérés comme des aspects positifs ou négatifs de l'action menée dans la direction sportive (et donc dénués de connotation « sexiste »).

Quelques femmes ont fait allusion au fait qu'elles possédaient des diplômes universitaires de haut niveau et qu'elles étaient sans doute plus qualifiées que leurs homologues masculins

(par exemple, elles avaient l'expérience professionnelle voulue ou avaient de meilleurs diplômes que leurs collègues masculins), mais avaient été consignées à des rôles ou des tâches subalternes.

Ils [les meilleurs postes au sein de l'organisation] sont encore attribués en priorité aux hommes, sans réfléchir... On reconnaît que je suis une juriste de renom, mais quand il a fallu nommer quelqu'un au comité des règles, personne n'a pensé à moi. En revanche, un homme qui ne l'était pas [un juriste de renom] mais qui a fait de la politique, y siège. (Entretien 25, Asie)

D'autres ont indiqué qu'elles travaillaient plus dur que leurs pairs masculins, mais ne jouissaient pas des mêmes privilèges ou de la même reconnaissance.

[Une collègue membre du CNO] organise tous les voyages pour les délégations, toutes les commissions techniques – ce qui représente un énorme travail. Elle accompagne aussi la délégation, elle n'est pas rémunérée mais elle s'est occupée de tout, y compris de l'organisation. Quand ils participent à des réunions, les hommes sortent le soir, dansent et passent un bon moment. Les femmes ne le peuvent pas – elles gèrent les fonds et d'autres choses ! (Entretien 6, Amérique)

Dès qu'il y a du travail, les hommes ne sont que trop heureux de laisser aux femmes le soin de s'en occuper. C'est toujours au moment de la prise de décisions qu'ils veulent s'imposer ! C'est ainsi. Ils vantent vos mérites mais ils veulent rester au sommet de la hiérarchie et conserver le pouvoir de décision – à moins que vous ne soyez une femme de caractère (ce que je suis !). Mes plus grands atouts sont ma détermination et mon dévouement à ce que je vais faire. (Entretien 5, Amérique)

Les femmes se heurtent en outre à une critique implicite, selon laquelle elles doivent leurs postes moins à leurs talents qu'à des mesures purement symboliques.

Chaque fois qu'un homme me demande si je suis la première femme Vice-président, je réponds « Quand un homme est Vice-président, vous ne lui demandez jamais 'vous êtes un homme et un Vice-président ?'. Est-ce différent parce que je suis une femme et une Vice-présidente ? (Entretien 16, Europe)

Une autre enquêtée a laissé entendre qu'elle avait été nommée président (sic) de sa FN parce que ses collègues masculins pensaient qu'ils pourraient la manœuvrer.

On m'a dit que j'avais été invitée à être le président du Conseil [de la FN] parce qu'ils ont eu l'impression qu'ils pourraient me manœuvrer... La personne qui me l'a dit est un administrateur qui a été nommé juste après moi. Son commentaire : « Mon Dieu, comme ils se sont trompés ! » Je pense que les hommes sont parfois suffisamment politiciens pour nommer une femme parce qu'ils pensent que les femmes peuvent être manœuvrées. (Entretien 11, Europe)

Référence a été faite également à l'omniprésence des « groupes d'anciens condisciples » et aux formes plus subtiles d'exclusion qui sont vécues dans les CNO et les organisations sportives plus larges.

Je suppose que c'est frustrant parce que j'aimerais parfois faire les choses différemment et que l'ancienne garde continue d'agir à sa manière... Par exemple, après les élections, elle a simplement supposé que le même homme présiderait tous les comités, au lieu de se pencher sur la question et de voir qui conviendrait le mieux. C'est donc toujours l'ancien système qui prévaut, et cela m'irrite parce que j'ai le sentiment que certains continuent de penser que je ne suis pas

capable d'assumer davantage de responsabilités. Je constate que quand il s'agit de nommer ou de désigner quelqu'un pour le CNO ou les Jeux [régionaux], la direction de ce que j'appelle les comités clés est confiée à deux ou trois membres de l'ancienne garde. (Entretien 25, Asie)

Une enquêtée a confirmé les hypothèses émises par d'autres, selon lesquelles certains postes de décision seraient inmanquablement confiés à des hommes. Elle a indiqué qu'elle avait été nommée Chef de mission de son équipe lors de jeux tenus en 1995 et qu'à son arrivée, elle avait constaté qu'ils « étaient convaincus que j'étais un homme. Ma chambre était dans la section réservée aux hommes. J'y suis restée, mais c'est juste pour vous dire à quel point ils étaient sûrs que je ne pouvais pas être une femme ». (Entretien 29, Amérique):

Dans certains cas, y compris lorsque des femmes occupent des postes de décision, la véritable valeur de la contribution et de la participation des femmes n'est pas reconnue, ce qui, dans bien des cas, peut susciter un sentiment d'isolement.

En ce moment, nous [les femmes du CNO] n'avons pas l'impression d'avoir une personne ou une institution. Nous essayons plutôt de constituer une base qui nous apportera un soutien, parce que nous avons un sentiment très fort d'isolement. (Entretien 4, Amérique).

Les obstacles à la progression des femmes, souvent appelés « le mur invisible » et mentionnés par certaines femmes membres des CNO, ne sont pas, bien sûr, propres au contexte olympique ou à l'administration sportive en général. Néanmoins, les commentaires des femmes interrogées montrent que, bien souvent, celles-ci ont éprouvé un sentiment de frustration parce que, malgré leurs qualifications, elles n'étaient pas automatiquement acceptées comme des candidates appropriées à des postes de direction.

Les femmes interrogées ont défini un certain nombre de « stratégies d'adaptation » pour faire face aux inégalités. La plus courante a été que cette situation devait simplement être tolérée. Quelques femmes ont fait valoir qu'il fallait gagner le respect de leurs collègues masculins avant que ceux-ci ne prêtent l'oreille à leurs opinions sur certaines questions :

Certains savaient qui j'étais, ce qui, je pense, a été utile. Quand vous avez gagné un certain respect, ils [les collègues masculins] vous écoutent. Comme je le disais, j'ai d'abord été cooptée, et les deux premières années ont été ce que j'appellerais des « années d'initiation ». Il me fallait en savoir davantage sur la façon dont ils fonctionnaient et je pense qu'ils avaient besoin de me jauger un peu plus... Au bout de trois ou quatre ans, j'étais prête et je pouvais voir qu'ils [les hommes] me traitaient en égale, qu'ils tenaient compte de mes avis. (Entretien 13, Océanie)

D'autres ont fait face à la mise en question de leurs capacités « par une boutade » ou « une plaisanterie » à l'adresse de ceux qui les critiquaient. Par exemple, une enquêtée a indiqué que lorsque les médias lui avaient demandé pourquoi on lui avait confié des responsabilités au sein de sa fédération lors d'une grande manifestation sportive, elle avait répondu « en plaisantant, que peut-être celle-ci n'était pas trop exigeante ». (Entretien 25, Asie).

Les femmes interrogées ont fait allusion à la nécessité d'agir de façon « féminine », de ne pas faire entendre trop bruyamment leurs préoccupations sur les inégalités auxquelles sont confrontées les femmes.

Oui, ils [les membres du comité] disent que je suis une « femme-homme » dominatrice ! Une femme dictatoriale. (Entretien 29, Amérique)

Oui, je pense que c'est peut-être ma façon d'agir. J'entends, j'ai une formation de juriste, et beaucoup de gens me disent que je suis très diplomate. En fait, j'essaie de faire passer mes idées sans agressivité et calmement. Par ailleurs, il y a aussi cette femme, dont je vous ai

parlé. Elle est très compétente, c'est une femme d'affaires. Elle a beaucoup fait pour le netball, qui dispose de locaux que d'autres associations lui envient probablement. Elle a extrêmement bien réussi mais c'est quelqu'un qui appelle un chat un chat et qui parfois use en public d'un langage que peu de femmes emploient. Elle n'hésite pas à critiquer les hommes et parfois à dire que certains sont d'une bêtise sans fond, au point que lorsqu'elle arrive, ils se font tout petits et essaient de l'éviter. Je sais d'expérience que lorsqu'elle est proposée en tant que candidate éventuelle, tous les hommes vont trouver une raison quelconque pour refuser et trouver une autre candidature. (Entretien 25, Asie)

Mais je pense que nous devons aussi, en tant que femmes, faire attention en ce sens que certaines... portent trop haut la bannière féminine, ce qui crée naturellement des antagonismes. L'un des plus beaux compliments que l'on m'ait fait quand j'étais dans un groupe d'hommes est peut-être « ne vous inquiétez pas, [nom] est des nôtres ». Ce qui est important, ce n'est pas vraiment le fait que je sois « l'une des leurs ». C'est que je comprends qu'il y a des sujets dont les hommes veulent parler entre eux, comme des femmes pourraient le faire. Pour moi, cela revient à comprendre vos collègues masculins. (Entretien 14, Europe)

La position adoptée par nombre de femmes interrogées est tout particulièrement bien illustrée par l'une des femmes interrogées africaines.

Elles ont voulu entrer dans un domaine qui était dominé par les hommes et elles ont donc dû s'imposer. Parfois, elles ont rencontré des difficultés, elles ont été rejetées, mais elles sont toujours là et elles se battent. Et, c'est difficile. Je ne suis pas sexiste, je ne suis pas féministe. Je dis qu'il faut partager avec les hommes. Je ne peux pas dire que je suis une femme et que je m'oppose aux hommes. Je veux créer des synergies, en partenariat, main dans la main. Sinon, les femmes seront d'un côté de la barrière et les hommes de l'autre, et il n'y aura pas de dialogue. La communication est une thérapie. Sans elle, nous resterons malades, les hommes comme les femmes. (Entretien 22, Afrique)

Les extraits ci-dessus laissent penser qu'un certain nombre de femmes interrogées apprennent implicitement les règles par sexe au sein des organisations et cherchent à négocier une place pour les femmes.

4.5 Les effets de la politique du CIO sur les objectifs en matière de représentation des femmes

Les données qui ont été recueillies laissent supposer que la mise en œuvre d'une politique de représentation minimum des femmes a eu des effets très positifs. La question de la participation des femmes à la direction du Mouvement olympique est devenue une priorité lorsque des objectifs ont été fixés, des objectifs dont la réalisation ne peut qu'en partie contribuer à celle de l'objectif général, qui est d'intégrer pleinement les femmes dans la gouvernance olympique. Il faudra donc faire bien plus qu'atteindre de simples objectifs numériques.

Il est utile de reconnaître ici que quelques femmes ont indiqué avoir été fort bien accueillies par leurs collègues masculins. Elles ont précisé que cette attitude avait amélioré la situation des femmes au sein de leur organisation. Dans ce cas, les femmes sont des membres acceptées et respectées du Comité, des membres dont les vues et les opinions sont prises en compte :

J'ai donc siégé dans un et deux comités comme le... comité pour les athlètes, où je devais aborder les questions qui les préoccupaient. Notre ancien secrétaire général avait de grandes qualités. Il était en fait [directeur d'un organe sportif national de premier plan] et il m'encourageait, chaque fois qu'il était question des femmes et du sport. Il m'avait appelée avant que je sois membre [du CNO] pour me demander si j'accepterais d'aller à la Conférence de Lausanne, la première Conférence du CIO sur les femmes et le sport (1996). Cette Conférence a été mon premier contact avec le mouvement des femmes dans le sport. Tant qu'il a été là, il a toujours apporté le coup de pouce supplémentaire et rappelé aux gens qu'il fallait faire appel aux femmes. Il a souvent proposé mon nom pour différentes activités. (Entretien 13, Océanie).

Une autre enquêtée a indiqué qu'un mouvement d'hommes avait pour « priorité d'aider les femmes » (Entretien 1, Europe). D'autres femmes interrogées ont fait allusion au caractère intégré de leur CNO, et souligné qu'elles avaient le sentiment de faire partie d'une « équipe ».

Je ne sais pas ce que vous recherchez, mais nous pouvons aider. Je ne parle pas de moi en tant que femme, mais de mon CNO et de l'équipe. Je pense que nous formons une équipe. Nous travaillons ensemble. Quand nous avons un problème, tout le monde cherche une solution. Je dois vous demander si vous avez besoin d'un soutien ou d'un avis. (Entretien 7, Amérique)

L'introduction des objectifs de représentation minimum a toutefois donné une impulsion indéniable à la participation des femmes à la prise de décisions. Une femme a laissé entendre que la mise en place d'une politique des objectifs avait été « le point de départ » (entretien 16, Europe) des efforts déployés pour favoriser la représentation des femmes dans le CNO.

En 1995, bien sûr, tout le monde était très conscient des pourcentages, et [nom d'une femme membre du CIO] s'investissait dans de nombreux comités de la femme. Elle voulait que les pourcentages augmentent. (Entretien 11, Europe)

Comme vous le savez, le Comité olympique compte de nombreux représentants au sein du Conseil. Ce n'est qu'à partir de cette année qu'ils ont élu des femmes. Nous avons commencé par le Comité olympique, pour obliger la Fédération à élire une femme au Conseil exécutif de la Fédération d'athlétisme. Nous avons commencé par tous les clubs qui n'avaient pas de femmes parmi leurs membres (à part la secrétaire). Il n'y a pas un seul club qui ait une équipe féminine – basket-ball ou autre. Nous avons été très surprises et impressionnées par la manière dont les gens nous ont écoutées. Les gens ne se sont pas fâchés. De ce fait, les candidatures des femmes sont prises en considération... [Les objectifs ont eu] des conséquences importantes, car ils ont favorisé un changement dans un certain nombre d'organisations olympiques. (Entretien 18, Asie)

J'ai le sentiment que le [CNO] doit inviter un plus grand nombre de femmes au Conseil. Dans notre système, 25 membres du Conseil sont issus de chacune des fédérations sportives nationales, et un membre est nommé directement. Pour qu'il y ait une femme, le [CNO] invite certaines fédérations à faire en sorte qu'il y ait au moins une femme. [Entretien 17, 17, Asie)

Un effet positif ? [Au sujet de la politique des objectifs] Oui. Mon chef et le responsable du Comité olympique en ont parlé [de la politique]. Ils ont dit qu'il y aurait 20% de femmes. Il y en a 24%... (Entretien 28, Asie)

Quand on lui a demandé si les objectifs fixés par le CIO avaient favorisé l'intégration des femmes dans le CNO, une autre enquêtée a répondu : « Absolument – Dans mon pays, il y avait jamais eu de femme dans l'Association olympique ». (Entretien 17, Asie). Qui plus est, elle a laissé entendre que, sans cette politique, le CNO n'aurait probablement pas opéré de tels changements.

Je ne pense pas que les choses auraient changé aussi vite parce qu'il y a toujours le « groupe des anciens condisciples » qui aurait fait appel à des représentants des milieux d'affaires ou du gouvernement. Je pense que le CIO m'a aidée à mettre le pied dans la porte, qu'il m'a donné ma chance. (Entretien 25, Asie)

4.6 Impact/influence des femmes dans les CNO

Les femmes qui siègent dans l'exécutif des CNO estiment avoir un impact ou exercer une influence dans des domaines particuliers.

Oui, ils m'écoutent, en particulier sur les questions qui touchent les femmes. Je citerai un exemple. Le CIO ne peut plus employer une terminologie propre à l'un ou l'autre sexe. Une clause du règlement des Jeux Olympiques prévoit un officiel supplémentaire dans le cas des équipes mixtes, quel que soit le sport – elle ne stipule pas que cet officiel doit être une femme. Aux Jeux Olympiques de 2000, l'officiel n'était pas une femme, contrairement à la pratique, qui est une interprétation. Je pense qu'ils ont fait une erreur en ne donnant pas à une femme la responsabilité de s'occuper des femmes. Ils ont eu des problèmes, et je leur ai dit qu'ils devraient reconnaître leur erreur et que j'aimerais que l'un des officiels soit une femme. Ils ont accepté. Ils écoutent s'il s'agit de quelque chose qui concerne directement les femmes. Je participe à la conférence depuis 1982. À l'exception du président, tous les autres sont arrivés après moi. J'ai l'impression que les membres actuels du Conseil sont davantage tournés vers l'avenir et plus ouverts qu'il y a dix ans. (Entretien 6, Amérique)

Peut-être plus que dans les réunions proprement dites, et l'attention portée aux détails est la clé. Je ne sais pas si c'est la perspective d'une femme ou celle d'une juriste. Dans les autres cas, j'essaie toujours de leur rappeler de ne pas oublier les femmes, même au Conseil du sport... Je leur demande de penser aux femmes, même s'il arrive qu'un sceptique dise « les femmes, et quel est votre problème à vous les femmes ? ». Mais je continue. (Entretien 25, Asie)

Dans certains cas, cette évolution est favorisée par le contexte culturel plus large, dans lequel les femmes sont acceptées comme des éléments du développement organisationnel du CNO dans son ensemble.

J'ai établi une norme, et les gens croient en mon discernement – dans l'ensemble de la communauté, et pas seulement dans le milieu de l'athlétisme et au sein de l'association. C'est là-dessus que j'ai bâti ma réputation (Entretien 5, Amérique)

[Ma contribution est] peut-être de faire en sorte que nous respections certaines procédures, pas nécessairement lors des réunions, parce que je ne crois pas que l'on puisse attribuer ces postes (dans les réunions). Je pense donc que ce sont probablement les relations que j'entretiens avec les autres. Je peux prendre mon téléphone pour appeler le président et lui dire : « Je crois que nous nous trompons, je ne pense pas que la structure des organes directeurs du [CNO] soit

adéquate, et il faut l'étudier ». ... Mon point fort, ce que j'aime faire et là où j'ai une influence, c'est probablement que je peux me pencher sur l'organisation et voir comment nous pouvons la faire aller de l'avant dans les meilleures conditions possibles. (Entretien 10, Europe)

D'autres femmes interrogées ont indiqué que leurs antécédents dans le domaine de l'éducation physique et celui de l'éducation en général avaient joué un rôle dans l'influence qu'elles étaient à même d'exercer.

J'ai fait aussi des études très poussées. Je suis une bonne formatrice, j'ai d'autres activités, je forme toujours des formateurs. Assumer ce rôle n'a donc pas été un défi particulier. (Entretien 30, Amérique)

S'il est vrai que les efforts individuels ne transformeront pas radicalement la nature de ces organisations, ces expériences personnelles mettent en évidence les influences politiques. Nombre de femmes s'employaient activement à promouvoir la politique des objectifs minima ou un renforcement de la représentation des femmes dans les organes directeurs du sport en général.

Depuis 1990 et 1991 – à l'époque, il n'y avait pas de femmes officiels au siège [du CNO]. Mais j'ai insisté sur le fait qu'il fallait faire entrer quelques femmes dans la délégation. J'ai donc été le premier officiel à devenir membre au siège de [nom du pays]. (Entretien 17, Asie)

4.7 Perceptions au sujet de la politique des objectifs : le débat quota/objectif

Les femmes interrogées ont adopté des positions diverses quant à la valeur des objectifs fixés pour renforcer la participation des femmes dans les organes directeurs des CNO. Certaines ont formulé des réserves au sujet des objectifs à atteindre. Cependant, ces réserves touchent moins au souhait de voir des femmes siéger dans les CNO qu'aux raisons pour lesquelles celles-ci sont choisies.

Quand nous avons reçu la lettre [sur les objectifs], nous avons beaucoup plaisanté. Malheureusement, il n'y a pas de femme au Conseil, mais ici les femmes travaillent énormément et le groupe fonctionne bien. Allons-nous changer à cause d'un quota ? (Entretien 7, Amérique)

L'argument le plus souvent avancé touchait au souci d'être promues du fait de leurs *compétences* et non de leur sexe ou parce qu'elles étaient les seules femmes susceptibles d'être nommées pour réaliser l'objectif.

Si l'égalité entre les sexes est de plus en plus reconnue comme un aspect de la démocratie contemporaine, la question des quotas et des objectifs a été matière à débat dans le contexte tant politique que social. Un quota est un instrument qui est utilisé pour établir un critère formel de sélection ou un seuil minimum ou maximum pour des groupes particuliers. Généralement parlant, cependant, un objectif est considéré comme un nombre ou un niveau qu'une organisation vise à atteindre, alors qu'un quota est un nombre ou un niveau qu'une organisation doit atteindre. Ces critères, qu'ils soient formels ou informels, introduisent des recommandations explicites, dans le but de modifier des règles ou des politiques en vigueur. Les quotas constituent, par définition, un remède possible aux insuffisances de l'idéal de l'égalité et du libre choix que sous-tendent les systèmes électoraux démocratiques. Si la distinction entre les objectifs et les quotas a été renforcée par les femmes interrogées, ainsi que par les secrétaires généraux qui ont été interrogés, nombre de femmes ont considéré que la politique fixait des « quotas » plutôt que des « objectifs ».

Les limitations de la contribution d'un objectif qui ne concerne qu'une partie du système (le CNO) ont été explicitement reconnues par quelques femmes interrogées.

J'espère que des quotas seront appliqués au Ministère, dans les Fédérations, au CNO et dans les clubs. Aujourd'hui, ils le sont de façon désordonnée, dans certaines Fédérations. Je veux qu'ils le soient dans toutes les Fédérations et dans les clubs, ce qui n'est pas le cas en ce moment. Nous n'avons pas de présidentes de clubs ou de régions ou de Fédérations. Nous avons des clubs, des ligues régionales, des fédérations, le CNO et le Ministère... C'est comme une pyramide. Mais je suis ici [au CNO] sans avoir été là [dans le club]. Nous avons un important réservoir de femmes athlètes, de femmes qui ont des diplômes universitaires et de l'expérience, et nous devons le faire savoir à l'échelon local afin qu'il puisse avoir accès à cette ressource. Généralement, parce que nous avons parlé de démocratie ou de cooptation, je pense que la cooptation rompt le système. Les femmes ne peuvent pas attendre d'aller de la base au sommet – elles seront mortes depuis deux générations avant que quelque chose arrive. Le système est un peu faussé, parfois il fonctionne, mais il ne devrait pas être laissé en l'état. La règle devrait être que tout commence à la base. Si je fais partie de la hiérarchie, c'est parce qu'il y a, là aussi, une absence de femmes. (Entretien 22, Afrique)

L'objectif minimum de 10% semble avoir été considéré comme une norme ou un maximum, et non comme un niveau minimum de recrutement. Ainsi, bien que l'introduction de l'objectif minimum ait favorisé une prise de conscience accrue, elle a aussi été considérée comme une fin en soi. De plus, nombre de femmes ont manifesté leur optimisme quant à la réalisation de l'objectif de 10%, mais ont estimé que le niveau de 20% au moins serait difficile à atteindre. Certaines ont considéré qu'il était nécessaire d'attribuer un certain nombre de sièges aux femmes dans les comités.

Après avoir recruté une femme à un poste de décision, [la Fédération] s'est dit qu'elle comptait 15 hommes et qu'elle allait attribuer deux postes à des femmes. Il y a eu des élections pour ces deux sièges. Si chaque Fédération réserve un ou deux sièges aux femmes, nous commencerons à avoir des femmes dans toutes les fédérations. (Entretien 18, Asie).

Quelques femmes interrogées ont laissé entendre que le réservoir de femmes qualifiées n'était pas suffisant. Un problème essentiel est que la sélection est déterminée par les Fédérations nationales et que même si les Fédérations internationales et les CNO s'attachent à améliorer l'équilibre entre les effectifs des deux sexes, l'électorat ne suit pas toujours.

Certaines ont manifesté leur réticence à l'idée que des sanctions soient prises en cas de non-réalisation des objectifs fixés. Dans l'extrait ci-dessous, une enquêtée africaine fait allusion au contexte culturel plus large et à la nécessité d'opérer dans ces structures de façon incrémentielle.

Dans de nombreux... pays... il n'y a pas de femmes dans les structures. Parfois, il n'y a même pas de compétitrices. Il se peut que ces pays envoient des femmes aux Jeux Olympiques, mais uniquement parce qu'ils doivent respecter un quota – ils ne font pas concourir le niveau A ou le niveau B, ils emmènent des femmes pour porter le drapeau. Leurs performances sont très faibles. Je suis partisane des quotas pour faire entrer les femmes au CNO ou dans les Fédérations, mais parfois je ne le suis pas. Toutefois, quand il n'y a pas d'autre solution, il faut accepter les quotas. Le quota de 10%, qui est maintenant de 20%, me pose quelques problèmes.

Je dis toujours qu'on ne peut pas courir avant de pouvoir marcher et qu'on ne peut pas faire la course avant de pouvoir marcher. Cette proposition a été faite en 1996, et de très nombreux pays, comme [nom du pays], n'ont pas encore atteint ce quota. Ils nous disent que cela ne nous regarde pas. Les femmes n'ont même pas le droit de conduire et vous nous demandez de les emmener aux Jeux. C'est un non-sens, il faut laisser le temps au temps. En exerçant des pressions, vous brisez peut-être un processus.

... Nous essayons de trouver un titre pour notre prochaine conférence parce que nous essayons de réunir les hommes et les femmes. Si vous exercez de trop fortes pressions, notamment sur les pays où les tabous et les coutumes sont encore vivaces, vous risquez de les conduire à même retirer l'équipe masculine. Il faut agir lentement mais sûrement. C'est pourquoi d'autres pays [de certaines régions] vous disent qu'il n'est pas nécessaire de reproduire le modèle occidental, qui ne va pas fonctionner dans notre propre système. ...Vous devez nous comprendre. (Entretien 22, Afrique)

Néanmoins, bien que des sanctions semblent inutiles, la force morale et politique des objectifs du CIO, sans sanctions, est jugée importante.

Je crois que si le CIO a une plus grande influence en faveur des femmes, c'est parce qu'il pousse beaucoup et je pense qu'il devrait le faire encore davantage.... Les CNO devraient pousser davantage... Les officiels nationaux devraient pousser davantage les Fédérations internationales et les Fédérations nationales à recruter un plus grand nombre de femmes. Il ne s'agit pas de recruter des femmes qui ne sont pas qualifiées. Il y a des femmes qualifiées. On ne les remarque pas, mais quand elles sont là on voit qu'elles font un excellent travail. Elles travaillent, il est agréable de travailler avec elles, elles ont des perspectives différentes, ce que vous ne pouvez pas savoir avant de commencer à travailler avec elles. On reconnaît vos talents, puis on vous accepte comme vous êtes. (Entretien 30, Europe)

Le fait que l'objectif ait la légitimité morale et politique du soutien du CIO a incité les femmes à le promouvoir activement dans les Fédérations et dans les clubs ainsi que dans leur CNO.

Chaque fois qu'ils se réunissent et partout dans le pays, je rappelle non seulement au CNO mais aussi aux organisations sportives, y compris à l'échelon provincial, qu'ils devraient avoir atteint l'objectif de 10%. Je demande aux associations de volley-ball et de basket-ball quel est le nombre de femmes. Je suis contente qu'un objectif ait été fixé. C'est l'influence de Brighton. (Entretien 28, Asie)

Il convient de noter que ces objectifs de représentation sont poursuivis dans des pays qui ont des histoires différentes de la mobilisation et de l'intégration des femmes dans la vie politique. D'autres pays, notamment les pays nordiques, ont une tradition mieux établie de représentation des femmes. Toutefois, la solution à trouver dans le contexte d'une organisation mondiale comme le CIO devra refléter la diversité culturelle tout en suscitant une amélioration générale dans des contextes différents.

Enfin, en ce qui concerne les objectifs minima, il a été demandé à une enquêtée de dire ce qu'elle pensait du fait que le CIO ne comptait pas 10% de femmes dans son propre exécutif.

J'ai siégé au comité de sélection et il arrive que nous n'ayons pas une seule candidate. C'est une situation désastreuse. Nous devons nous efforcer de sensibiliser davantage les CNO parce qu'ils sont la source. Ce sont eux qui devraient proposer des femmes. (Entretien 1 22, Afrique)

La réalisation des objectifs de représentation dans l'exécutif des CNO ne contribuera donc qu'en partie à résoudre le problème du recrutement des femmes. Opérer des changements uniquement dans l'exécutif des FI et des CNO pose un problème en ce sens que d'autres éléments du système, notamment les FN, restent relativement en l'état et que même les CNO ne proposent pas de candidates au CIO. Le système étant une « pyramide » pour reprendre la terminologie d'une enquêtée, intervenir à des niveaux choisis de la pyramide aura probablement des effets limités, qui pourraient ne pas être durables.

4.8 Rôles attribués aux femmes ou assumés par elles dans l'exécutif des CNO

Seules quelques femmes ont estimé que leur rôle au sein du CNO était uniquement lié à la promotion de la participation des femmes dans le sport. Beaucoup ont exprimé le souhait d'améliorer les possibilités offertes aux femmes dans la direction sportive ou dans le sport en général, mais ont aussi considéré qu'elles étaient appelées à réaliser bien d'autres objectifs à travers la position qu'elles occupaient au sein du CNO. Les femmes issues du milieu de l'éducation physique, en particulier, ont souhaité promouvoir une philosophie du développement du sport en général, au lieu de se limiter aux questions touchant les femmes. Certaines ont manifesté leur réticence à se limiter à défendre uniquement les intérêts des femmes : elles refusent d'être cantonnées à un rôle et veulent représenter le sport masculin et le sport féminin.

Je suis aussi... administratrice aux Jeux [régionaux], où je m'occupe de cinq sports, ce qui est assez intéressant. Les sports sont... [noms de quelques sports traditionnellement « masculins » ou « féminins »]... J'ai pour tâche d'organiser des réunions avec les responsables d'équipes, pour m'assurer que les équipes se préparent pour les jeux de juillet, malgré leur entraînement normal, leurs activités de mise en forme ou autres ... (Entretien 13, Océanie)

Ce que je ressens personnellement c'est que si j'occupe [un poste de décision], je devrais [occuper ce poste] pour l'ensemble de la Fédération et pas uniquement au sein de la fédération féminine. (Entretien 23, Asie)

4.9 Femmes et Commissions sportives

L'intérêt des commissions sur le sport féminin est nettement mis en évidence dans les commentaires des femmes interrogées. Il apparaît clairement que nombre des succès et des possibilités qu'a engendrés la création des commissions de femmes au sein des CNO ont été étendus à la communauté plus large du sport féminin.

J'ai dit aux gens quand je suis allée à Paris en 2000,... vous savez, ils avaient tenu une conférence quatre ans auparavant, à laquelle [mon pays] était représenté. Je me suis dit, qu'avons-nous fait ces quatre dernières années, nous avons renoncé à faire fonctionner la commission des femmes dans le sport. Dès mon retour de Paris, j'ai décidé de faire en sorte qu'elle fonctionne. C'est comme ça que tout a commencé. Ensuite, je suis allée en Norvège, pour acquérir des connaissances. Comme je l'ai déjà dit, je suis présidente par intérim. Nous n'avons pas établi de commission, mais nous avons un groupe de sept ou huit femmes. Je pourrais faire beaucoup plus... Le fait d'assister à un plus grand nombre de conférences ou de réunions m'aiderait et m'apporterait le savoir-faire nécessaire pour vraiment mettre sur pied cette commission. (Entretien, 13, Océanie)

Les femmes interrogées dans le cadre des réunions internationales sur les femmes dans le sport ont eu tendance à émettre des idées à examiner à l'échelon local.

Non, nous n'avons pas de commission de la femme. Il y a tout juste quelques minutes, j'ai dit au [secrétaire général], nous sommes là et nous n'avons pas de comité, il faut faire quelque chose. J'ai donc parlé avec la déléguée française et elle a été de bon conseil pour la phase de démarrage. (Entretien 16, Europe)

Il a été demandé à une autre femme, dont le Comité n'avait pas de commission de la femme au moment de l'entretien, si cette question avait jamais été examinée. Elle a répondu :

Elle sera étudiée après la lecture de ce document – je soulèverai ce point. Nous devons établir une commission de la femme. (Entretien 18, Asie)

Pareil enthousiasme pour les rencontres internationales de cette nature n'est pas universel – même s'il est vrai que seule une enquêtée a fait part de son scepticisme à leur sujet, laissant entendre que les séminaires étaient « dépourvus d'utilité pratique ».

Franchement, je pense qu'il y a trop de séminaires et de réunions sur les femmes dans le sport... Si vous examinez nombre de choses qui se sont dites dans ces séminaires et conférences, vous constatez que ce sont toujours les mêmes points qui reviennent : le manque de participation des femmes, le manque de soutien de la part de la communauté et de la famille, le manque de programmes de vulgarisation. Pour moi, c'est pratiquement toujours la même chose. J'ai toujours préféré agir plutôt que parler. Je me dis, agissons, faisons-le nous-mêmes. (Entretien 21, Asie).

Nonobstant la dernière enquêtée citée, les commentaires réitérent généralement l'importance de disposer d'un réseau commun et de faire connaître des exemples de bonnes pratiques en matière de développement du sport féminin. Ils insistent, en particulier, sur l'utilité des commissions de la femme. Cependant, il ressort des réponses des femmes interrogées que nombre de femmes voudraient bénéficier de conseils plus concrets, d'abord sur la création puis sur les moyens de renforcer le rôle de ces commissions. Dans le même temps, les femmes interrogées prenaient la mesure de l'intérêt potentiel de ces commissions.

D'autres préoccupations ont été soulevées, notamment le fait que les femmes semblent être, de façon disproportionnée, associées à l'action des commissions de la femme, ce qui engendre d'autres préoccupations quant à la nature de l'action des femmes et des commissions elles-mêmes.

J'ai considéré, au moment de partir, que nous ne devrions pas avoir de commission de la femme. Une telle commission ne devrait pas être nécessaire... J'ai toujours eu le sentiment profond que nous pouvions mieux servir les femmes en les encourageant à sortir de la marginalisation et que si je me cantonnais ... aux femmes, je perdrais ma force. Ma force c'était que chacun savait que je m'intéressais au sport en général, que je travaillais pour le sport en général et au sein [du CNO], mais il était évident que je n'hésiterais à m'en servir pour, au besoin, promouvoir la cause des femmes. Nous mettons toujours l'accent sur les femmes, mais je pense que nous devrions le faire sur les administratrices et les dirigeantes. En l'absence de femmes aux postes clés, il ne sera pas possible d'influer sur les politiques que proposent les directeurs de la performance et les chefs entraîneurs. C'est à ce niveau, au niveau du conseil que les choses se passent. Certes, les membres des instances dirigeantes sont pour la plupart des hommes. Mais la situation s'améliore. (Entretien 11, Europe).

Ce commentaire soulève la question de savoir si les commissions de la femme marginalisent les contributions des femmes à la direction olympique. À l'heure d'utiliser les forces et les talents des femmes nouvellement appelées à siéger dans les instances dirigeantes, il sera important de ne pas limiter le rôle de ces femmes aux travaux de la commission de la femme.

Des opinions diverses ont été exprimées quant au rôle que les hommes pourraient jouer au sein de ces commissions.

Travailler à ce programme sur les femmes et le sport. Je pense que seules des femmes peuvent s'occuper de ce programme parce qu'elles sont conscientes de ce qu'il signifie dans la Fédération, les écoles, les universités et les clubs. Seules les femmes peuvent en mesurer pleinement la pertinence. (Entretien 18, Asie)

Quelques femmes interrogées ont aussi souligné que la mise sur pied d'une commission de la femme aurait en soi une utilité limitée en l'absence de ressources.

Au sein de la Commission de la femme dans le sport, nous avons réalisé que si nous ne pouvions rien faire, c'était parce que nous manquions de ressources. Chacune de nous voulait soutenir un secteur ou un niveau du sport. Mais je pense que si le groupe a commencé à se défaire, c'est surtout parce qu'il manquait de soutien. Il est devenu un groupe consultatif du comité exécutif. Il n'était pas très actif – sa participation était sporadique. (Entretien 24, Amérique)

4.10 Aspirations futures

De nombreuses femmes interrogées ont considéré que leur rôle ne se limitait pas à la promotion des questions touchant les femmes dans le sport. En revanche, beaucoup ont indiqué qu'elles aspiraient, dans le cadre de la direction olympique, à être des modèles pour les femmes ou à offrir de plus grandes possibilités aux générations futures de femmes. Une importance considérable est donnée à la nécessité de « transmettre » les expériences positives de ce système à d'autres générations de femmes et de filles. Si la nature précise des valeurs, des connaissances et des expériences que les femmes souhaitent transmettre varie en fonction des valeurs de l'enquêtée, toutes les femmes interrogées aspirent à développer le leadership féminin en général.

Je voudrais qu'un plus grand nombre de femmes assument des responsabilités dans le domaine de la direction et dans tous les autres secteurs. L'entraînement de haut niveau est un secteur où les femmes sont très peu nombreuses [dans mon pays]. Le netball est le seul sport où il y a quelques femmes entraîneurs. (Entretien 5, Amérique)

Je veux que toutes ces femmes remplissent leur rôle, qu'elles s'occupent d'abord d'elles-mêmes puis des autres. Dans mon université, au moins, je dis à tout le personnel féminin qu'il doit s'entraîner et participer aux jeux au moins 20 minutes par jour. Pour l'avenir, je veux que les femmes assument davantage de rôles et qu'elles soient des dirigeantes – je suis convaincue qu'elles peuvent le faire. Mais je dis toujours qu'elles doivent d'abord faire leurs preuves, montrer aux hommes ce dont elles sont capables. J'essaie de les encourager, de leur donner une chance de participer aux activités internationales afin qu'elles puissent en savoir davantage sur ces gens. (Entretien 28, Asie)

Oui, je le prends comme un défi personnel. Je veux attirer les femmes vers plusieurs sports qu'elles pourraient pratiquer [dans mon pays]. Je

considère qu'il y a une certaine distance entre le CNO et les FI.
(Entretien 14, Amérique)

Relativement peu de femmes interrogées ont manifesté le désir d'être promues à des postes de plus haut niveau ou d'avancer dans la hiérarchie de la gouvernance olympique.

Je me suis toujours dit, « ah, le summum serait de faire partie du CIO et d'y faire quelque chose ». Je sais aussi que cela me prendrait beaucoup de temps. J'ai divorcé une fois et je me suis remariée, et je veux essayer de maintenir un équilibre. Je veux être sûre de ne pas en faire trop... Je ne sais pas, c'est vraiment difficile. Je suis déjà très contente de ce que j'ai fait dans notre Comité National Olympique. Je veux essayer d'y rester et aider davantage les femmes. Dans le même temps, je veux que mes capacités et mes contributions soient respectées. Je ne veux pas assumer trop de responsabilités à la fois.
(Entretien 25, Asie)

La perspective d'occuper un poste de niveau plus avancé est considérée comme « une éventualité » et non comme un but à réaliser. Très peu de femmes interrogées ont parlé d'ambitions personnelles au cours des entretiens.

La seule charge que je pourrais encore occuper est celle de présidente. Je n'y ai pas vraiment pensé, mais c'est une possibilité. En fait, je peux travailler quel que soit le poste que j'occupe. (Entretien 29, Amérique)

Les femmes interrogées qui avaient suivi la voie de « l'éducation physique » ont eu tendance à insister sur leur désir de continuer à promouvoir le sport parmi les jeunes.

Le fait que je peux changer les choses en aidant les jeunes, les athlètes, les administrateurs à réaliser leur potentiel. J'aime transmettre mon expérience et mes connaissances. (Entretien 5, Amérique)

Je suis quelqu'un qui aime bouger, je veux agir. Je n'ai jamais aimé mon travail de Secrétaire permanent du gouvernement parce qu'il était trop passif. J'étais assise et j'exécutais des tâches. Je veux faire et créer des choses – être active. C'est ce que je peux faire aussi bien au comité des femmes dans le sport qu'au comité exécutif – on me laisse de l'espace. J'en suis très heureuse. (Entretien 1, Amérique)

Les commentaires des femmes interrogées mettent aussi l'accent sur la nécessité de servir de modèles pour les femmes en général et pour les groupes marginalisés en particulier. Comme l'a dit une ancienne athlète d'élite :

Ils voulaient savoir qui était cette musulmane qui venait d'Afrique et qui tentait d'entrer dans le monde d'Hollywood, avec toutes ces stars et ces journalistes. J'ai dit que j'étais un être humain ordinaire, mais que je voulais maintenant adresser un message à toutes les Africaines, à toutes les femmes, au reste du monde, leur dire que nous sommes tous égaux et aussi capables que les athlètes du bloc de l'Est ou d'Amérique du Nord. J'ai commencé à parler de ce que je pouvais faire et ils m'ont écoutée. J'ai parlé de mon expérience, de mes débuts, de mon cercle familial, de mes études, de mon travail, de mes tâches ménagères et de mon rôle de femme dans une société plutôt conservatrice, de ce que je pouvais faire pour briser ces tabous. Il fallait briser les tabous pour que je puisse atteindre le plus haut niveau. Les gens ont écouté attentivement et j'ai reçu des invitations de tous les coins du monde, d'Océanie, d'Afrique, d'Asie, des Amérique et d'Europe. C'est ainsi que j'ai pu être la voix de toutes ces femmes et de tous ces enfants qui vivent dans des conditions difficiles,

misérables, qui sont marginalisés, et qui sont l'objet de discrimination. Dans des conditions, qui ne sont pas celles que vivent les hommes en général. C'est de cette façon que j'ai été intégrée dans un circuit de différents groupes d'amis qui m'ont fait confiance et qui se sont intéressés à ce que j'avais vécu. Et ils m'ont dit, « si tu le veux, tu peux y arriver ». (Entretien 22, Afrique)

4.11 Différences et inégalités entre les groupes de femmes

La politique définie par le CIO vise clairement à réduire les inégalités entre les hommes et les femmes dans les instances dirigeantes du sport. Si un certain nombre d' femmes interrogées ont estimé que les femmes formaient un groupe homogène, en revanche d'autres avaient conscience des inégalités entre les femmes.

Les inégalités entre les femmes de catégories sociales, zones géographiques (urbaines/rurales) ou groupes ethniques différents étaient évidentes à l'intérieur des pays.

Nous avons décidé d'élaborer un projet que j'ai présenté au président. J'ai senti qu'il aboutirait parce que [le pays] est très vaste. J'ai déclaré que je voulais 10 membres du conseil et un du comité – moi-même. Il devait y avoir une athlète, un juge, un médecin, une psychologue, une thérapeute, une femme d'affaire, une enseignante et une sociologue. Chacune a un point de vue différent et la plupart viennent de différentes régions [du pays]. Le Nord étant totalement différent du Sud, dans le domaine économique et dans d'autres, une telle diversité était la bienvenue. (Entretien 7, Amérique)

De la même manière, une autre enquêtée a insisté sur la nécessité de garder à l'esprit les difficultés diverses que rencontrent les femmes issues de milieux sociaux différents en ce qui concerne la participation dans le sport à tous les niveaux.

Je veux voir aussi comment nous agissons non seulement avec les filles actives, des classes moyennes aisées des zones urbaines, mais aussi avec les filles des zones rurales, qui ont les mêmes droits. Elles peuvent peut-être aller à l'école, mais ne sont peut-être pas autorisées à faire autre chose. (Entretien 30, Amérique)

Comme pour les secrétaires généraux personnes interrogées, l'appartenance culturelle et religieuse est à l'origine de différences importantes entre les femmes et dans les réponses au leadership féminin dans le sport, et plus spécifiquement au rôle d'une politique de représentation minimum. Les rôles que les femmes interrogées musulmanes estiment convenir aux femmes en est un exemple précis. Ces entretiens montrent clairement qu'il est inutile de faire des généralisations sur la position des femmes interrogées au sujet des femmes dans le sport, étant donné que les circonstances et les interprétations varient d'une communauté à l'autre.

Le contexte politique des activités des musulmanes varie, et la résistance des autorités varie en conséquence.

Avant qu'elle entre au Parlement, les questions relatives au sport avaient une certaine importance et promouvoir le sport ne posait pas de problème. Après son entrée au Parlement, tout est devenu politique et certaines personnes ont tenté de s'opposer à la promotion du sport. Toutefois, cela n'a pas eu d'incidence sur son travail. Avant d'entrer au Parlement, elle avait suggéré aux femmes d'utiliser une bicyclette pour se déplacer et cela avait été accepté. Quand elle est devenue députée, l'opposition politique a déclaré qu'il n'était pas correct que les musulmanes se déplacent à bicyclette. (Traducteur, Entretien 15, Asie)

Une opinion différente est donnée dans ce long extrait de l'entretien avec une autre enquêtée d'Asie.

De nombreux non-musulmans m'ont aussi posé la question... Je crois que, souvent, les musulmanes et même les musulmans ne savent pas vraiment ce que sont la Charia et la loi islamique. ... Alors je dis que cela nous ramène au sport. Comme je l'ai indiqué, les filles qui pratiquent le netball portent des jupes-culottes parce que c'est plus pratique. J'étais un peu inquiète parce que je ne savais pas si ce que les filles faisaient était mauvais pour elles, et pour moi, parce que j'étais avec elles. J'ai posé la question à une personne qui connaît bien le Coran [nom de l'érudit]. Avant d'être nommé conseiller religieux du Premier ministre, il enseignait à [nom d'une université locale]. Il a dit : « le plus important est votre intention. Si vous portez des jupes courtes pour mieux jouer et pour gagner, et faire gagner des musulmanes, c'est autorisé. Mais si vous portez des jupes courtes pour montrer vos jolies jambes, alors bien sûr ce n'est pas autorisé, c'est *haram* ». (Entretien 21, Asie)

4.12 Une formation et un soutien accrus sont jugés nécessaires

L'éventail des besoins en formation évoqués dans les entretiens n'est pas très différent de celui qui ressort des réponses au questionnaire adressé aux femmes. Les femmes interrogées ont mentionné en particulier la direction et l'administration sportives, les relations avec les médias et les compétences techniques en matière de gestion de la performance. Les entretiens ont toutefois donné aux femmes interrogées la possibilité de souligner le rôle des réunions et des séminaires internationaux, qui non seulement leur ont permis d'acquérir des connaissances mais aussi leur ont donné la confiance nécessaire pour persévérer.

Toutefois, le soutien peut revêtir des formes autres que la formation. La prise en charge des enfants, par exemple, constitue une difficulté majeure dans les familles monoparentales ou celles où la répartition traditionnelle des tâches reste la règle.

Le sport est plus professionnel – sur la manière d'aider les femmes. Comment aider les femmes qui ont des enfants à assumer un rôle d'entraîneur ou de directeur des performances si elles n'ont pas les moyens de payer une nourrice ? Et est-ce qu'elles le veulent nécessairement ? Si vous avez des enfants, votre devoir est-il de vous consacrer à eux ou à votre carrière professionnelle ? C'est ce qui me préoccupe – comment pouvons-nous convaincre les femmes de se lancer dans l'entraînement et la direction des performances ? L'argent ne résoudra pas le problème, car il faut être disponible six ou sept jours par semaine. C'est ce qu'exige aujourd'hui le sport de haut niveau. (Entretien 11, Europe)

4.13 Résumé des points qui ressortent des entretiens avec les femmes membres de l'exécutif des CNO

Les données qui ont été recueillies au cours des entretiens avec les femmes sont riches d'enseignements sur les expériences des femmes qui ont été recrutées et qui siègent dans l'exécutif des CNO. Ces enseignements sont résumés ci-après.

1. Les femmes interrogées ont été quasi unanimes à considérer que les objectifs fixés par le CIO étaient des agents du changement et n'estiment pas être des « symboles ».

- Toutefois, les objectifs en soi pourraient ne pas suffire pour réduire les inégalités, car, s'ils visent à combattre les inégalités en ouvrant l'accès à des postes de décision, ils ne s'attaquent pas directement aux circonstances ou aux comportements à l'origine des déséquilibres.
2. Compte tenu des niveaux élevés de compétences et de qualifications de nombre de femmes interrogées, beaucoup ont manifesté leur irritation quant au fait que des hommes apparemment moins qualifiés avaient la préférence pour les postes de responsabilité au sein des instances dirigeantes.
 3. Quelques femmes travaillant à temps plein et ayant des responsabilités familiales ont indiqué être soumises à un stress intense, en particulier dans les situations où les rôles traditionnellement attribués aux hommes et aux femmes dans la répartition des tâches domestiques sont préservés au foyer. Elles sont fortement tributaires du soutien des proches et des partenaires et certaines ont avoué consentir des sacrifices dans leur vie privée.
 4. Dans l'immense majorité des cas, le recrutement au sein de l'exécutif des CNO et l'efficacité ultérieure de l'action menée ont été favorisés par le soutien et les encouragements de membres plus anciens, hommes et femmes.
 5. Si les objectifs du CNO sont réalisés en cooptant des femmes ou encourageant des femmes à présenter leur candidature, la structure des Fédérations nationales peut n'être que relativement peu touchée par les changements, ce qui signifie que les délégués des FN à l'Assemblée du CNO seront toujours majoritairement des hommes.
 6. Les femmes interrogées ont laissé entendre que l'impact/l'efficacité de leur action au sein des instances dirigeantes augmentait de manière disproportionnée lorsque ceux-ci comptaient plus d'une femme et donc plus d'une voix féminine.
 7. L'intérêt des séminaires du CIO sur les femmes dans le sport et d'autres manifestations internationales est extrêmement clair pour nombre des femmes interrogées. Ces manifestations sont non seulement une source d'idées nouvelles en matière de politiques, mais aussi un moyen de tisser des réseaux pour des femmes qui, sinon, seraient isolées si elles faisaient partie d'une petite minorité au sein de l'exécutif d'un CNO.
 8. Les besoins en formation qui ont été mentionnés sont très similaires à ceux qui sont indiqués dans les réponses au questionnaire. Toutefois, il est important de souligner que des formes de soutien autres que la formation (par exemple, tutorat, création de réseaux et ressources Internet) pourraient se révéler nécessaires pour recruter et fidéliser des femmes.
 9. Les femmes ne forment pas un groupe homogène et les données qui ont été recueillies lors des entretiens montrent que les différences socioéconomiques, ethniques, religieuses et géographiques imposent de poursuivre des stratégies très différentes dans des contextes culturels différents.
 10. Les femmes accordent à l'évidence une grande importance aux commissions de la femme, mais beaucoup ne sont pas en mesure de dire clairement quel doit être leur rôle ou de préciser comment les promouvoir. Dans d'autres cas, elles ont des ambitions précises, mais manquent de ressources financières et autres pour réaliser leurs objectifs. À cet égard, un soutien, une formation et une aide financière accrues pourraient être nécessaires pour que ces commissions réalisent pleinement leur potentiel.

Section 5

Analyse des entretiens avec des secrétaires généraux / des présidents de CNO

5.1 Introduction

Dans le cadre de l'étude, des entretiens approfondis ont été menés de manière intensive sur une période d'une semaine, parallèlement à l'Assemblée de l'Association des Comités Nationaux Olympiques, à Kuala Lumpur (20-24 mai 2002). Les entretiens avec les secrétaires généraux (22) et/ou les présidents (4) d'un échantillon de 25 CNO ont été conduits par deux membres du Loughborough Institute (Ian Henry et Mansour Al-Tauqi), principalement en anglais (18 entretiens), mais aussi en français (4 entretiens), arabe (un entretien), roumain (un entretien, l'interprétation étant assurée par le CNO de Roumanie) et espagnol (un entretien, l'interprétation étant assurée par Mme Katia Mascagni). Les entretiens ont été traduits en anglais, le cas échéant, avant d'être étudiés au moyen du logiciel d'analyse des données qualitatives *NUD*IST*.

Les entretiens étaient destinés à compléter les données collectées par le biais du questionnaire adressé à tous les secrétaires généraux, en recueillant des explications plus détaillées sur la réponse des CNO à la définition des objectifs de représentation et les mesures prises pour attirer et retenir des femmes au sein de l'exécutif. Ils visaient plus spécifiquement à :

- Préciser la manière dont les CNO avaient réagi à la définition des objectifs, à savoir, les mesures prises pour les réaliser, les problèmes à surmonter et les possibilités rencontrées.
- Définir les attitudes des membres des CNO vis-à-vis des objectifs définis, déterminer où et comment les objectifs avaient été réalisés, et préciser si leur adoption avait suscité de la résistance.
- Cerner les stratégies mises en œuvre et les difficultés rencontrées pour attirer des femmes au sein de l'exécutif.
- Comparer les perceptions et les explications des hommes membres de l'exécutif à celles des femmes interrogées.

Notre intention initiale était d'établir une correspondance par pays entre les entretiens avec les secrétaires généraux et ceux qui ont été conduits avec les femmes membres de l'exécutif. Toutefois, il s'est révélé difficile de faire correspondre exactement les CNO inclus dans l'échantillon des secrétaires généraux et les CNO dont étaient issues les femmes interrogées, l'échantillon des femmes reflétant la participation aux séminaires régionaux où les entretiens ont été pour la plupart réalisés.

Tableau 5.1 : Échantillon des CNO dont étaient issus les secrétaires généraux interrogés

CNO	Nb. de membres dans l'exécutif	Nb de femmes dans l'exécutif	% de femmes membres de l'exécutif
Afrique, 1	9	1	11%
Afrique, 2	16	3	19%
Afrique, 3	9	1	14%
Afrique, 4	10	1	10%
Afrique, 5	13	2	15%
Afrique, 6	8	1	13%
Afrique, 7	9	1	11%
Afrique, 8	8	1	13%
Amérique, 1	13	1	8%
Amérique, 2	13	3	18%
Amérique, 3	6	2	33%
Amérique, 4	13	2	15%
Asie, 1	14	1	7%
Asie, 2	20	2	10%
Asie, 3	11	3	27%
Asie, 4	18	3	17%
Asie, 5	34	4	12%
Asie, 6	9	2	22%
Asie, 7	11	1	9%
Europe, 1	15	4	27%
Europe, 2	14	5	36%
Europe, 3	15	1	7%
Europe, 4	25	3	12%
Europe, 5	19	2	11%
Océanie, 1	10	3	30%

Les chiffres cités ci-dessus sont tirés de l'enquête réalisée par le CIO pour déterminer la représentation des femmes au sein de l'exécutif des CNO. Ils sont probablement plus précis que ceux qui ont été cités par les personnes interrogées (du moins en ce qui concerne la situation début 2002). Quelques personnes interrogées ont reconnu qu'ils n'étaient pas sûrs des chiffres exacts, et des écarts ont parfois été constatés entre les chiffres communiqués lors de l'entretien (quand les personnes interrogées ne pouvaient pas consulter de la documentation) et les réponses à l'enquête du CIO.

Ce qui suit constitue un examen des informations recueillies lors des entretiens. La comparaison des perceptions des secrétaires généraux et de celles des femmes membres de l'exécutif est pour l'essentiel réalisée dans la section 6 du présent rapport.

Dans cette section, les conclusions tirées des entretiens font l'objet des rubriques suivantes :

- Réponse à la définition des objectifs.
- Mesures prises pour remédier à la sous-représentation des femmes dans l'exécutif des CNO.
- Les rôles attribués aux femmes ou adoptés par elles, et l'action des commissions de la femme.
- Les qualités de chef recherchées chez les candidates à l'exécutif des CNO.
- La nature des carrières dans l'administration sportive des hommes et des femmes membres de l'exécutif des CNO.
- Les sources et les effets de l'inégalité perçue entre les sexes.
- Les différences à l'intérieur des groupes nationaux entre les groupes de femmes, en termes d'accès au sport et au CNO.

- Le rôle perçu du financement fourni par la Solidarité Olympique pour résoudre les problèmes d'inégalité entre les sexes dans l'administration sportive.

5.2 Réponses des CNO à la définition des objectifs

Si les 25 CNO, sauf quatre, avaient atteint l'objectif minimum de représentation de 10%, un certain nombre d'personnes interrogées ont manifesté des réserves quant à la définition d'objectifs, bien qu'ils aient aussi décrit les mesures qu'ils avaient prises pour réaliser les objectifs en question. Un seul enquêté a indiqué clairement qu'il ne voyait pas l'intérêt de prendre des mesures pour remédier à la sous-représentation des femmes dans l'exécutif des CNO.

Là d'où nous venons... une importance très limitée est accordée aux femmes dans le sport. Certains se demandent quand des mesures seront prises en faveur des hommes dans le sport parce qu'ils considèrent qu'une trop grande attention est donnée aux femmes dans le sport ; « pourquoi tout ce battage sur les femmes dans le sport ? ». À mon avis, ce n'est pas très important. (Entretien 3, Amérique)

L'argument le plus souvent avancé a été la nécessité de faire entrer dans l'exécutif les personnes les plus qualifiées, quel que soit leur sexe.

Les femmes elles-mêmes... n'aiment pas ce type de quota. Elles voudraient être choisies en raison de leurs compétences. (Entretien 20, Europe)

[Il n'y a pas] d'opposition explicite au fait que les femmes devraient avoir accès à des postes de direction dans le domaine du sport. Nous disons seulement qu'il n'est pas utile de fixer un quota juste pour le principe. Il faut choisir les candidats qualifiés. Fixer un quota pour recruter des femmes simplement parce qu'elles sont femmes et non parce qu'elles sont compétentes est une aberration. (Entretien 5 Afrique)

Même si les personnes conduisant l'entretien ont bien précisé la distinction entre un objectif et un quota, les personnes interrogées ont régulièrement employé le mot « quota » et la distinction entre les deux concepts s'est estompée (un quota revêtant un caractère *obligatoire*, tandis qu'un objectif représente un niveau d'action *souhaité*). Il est manifeste que certains ont considéré que le « souhait » manifesté par l'instance tutélaire (le CIO) était une « obligation » pour les CNO.

Je m'attache à promouvoir cette stratégie parce qu'à l'échelon international, c'est ce qu'on nous a demandé de faire. Je ne veux pas aller à l'encontre de ce qui est décidé à l'échelon international. Alors, si on vous demande d'établir une commission de la femme, vous le faites, mais la femme que vous désignez rencontre d'énormes problèmes d'organisation. (Entretien 1, Afrique)

Comme cela était à prévoir, les secrétaires généraux de pays qui avaient traditionnellement poursuivi une politique vigoureuse de l'égalité des chances (surtout les pays socialistes et anciennement socialistes) sont ceux qui ont accepté le plus volontiers les objectifs de représentation. Mais même dans ce cas, des personnes interrogées ont indiqué que des réserves avaient été manifestées quant au fait que des « femmes sous qualifiées » pourraient être nommées.

Vous voyez, quand le CIO dit qu'il faut atteindre un certain pourcentage ou ratio... Je ne pense pas que ce soit une bonne chose... Pourquoi

10%, ou 9% ou 8%... Ce n'est pas quelque chose que l'on peut simplement quantifier... (Entretien 4, Asie)

Un autre secrétaire général a souligné ce point avec encore plus de vigueur. Tout en faisant valoir qu'« une politique nationale en faveur des femmes a été mise en place à tous les niveaux dans notre pays », il a laissé entendre que les différences biologiques étaient à l'origine des rôles différents adoptés par les hommes et les femmes.

Par nature, les hommes et les femmes sont différents... Il faut tenir compte de la réalité et de la nature. Génétiquement, les hommes et les femmes ont deux yeux, une tête, deux mains et deux pieds. Morphologiquement, il est prouvé que les femmes ne peuvent pas faire ce que font les hommes. Les femmes ne peuvent pas courir aussi vite que les hommes. Aucun record du monde pour les deux sexes n'a été battu par une femme. Les hommes et les femmes sont, par certains aspects, différents. Et il ne faut pas être une féministe qui proclame, « des femmes, des femmes, des femmes, je ne vois pas de femmes ». (Entretien 14, Afrique)

Il convient enfin de souligner que dans presque tous les cas, sauf un, la réalisation de l'objectif de 10% a été considéré comme une norme ou un maximum plutôt que comme un niveau de recrutement minimum. L'introduction de l'objectif a suscité une prise de conscience, mais elle a aussi été considérée comme une fin en soi.

5.3 Mesures prises pour remédier à la sous-représentation des femmes dans l'exécutif des CNO

Le recrutement de femmes au sein de l'exécutif a soulevé deux types de problèmes. Le premier, dans bien des cas, a été qu'il n'y avait pas suffisamment de candidates. Le second a été qu'il fallait « déplacer » des hommes qui avaient rempli leurs fonctions de manière adéquate et appropriée au sein de l'exécutif. Certains exécutifs ont réglé le premier problème en cooptant des membres (d'autres ont fait valoir que cette solution sortait du domaine de leurs compétences). Un CNO a réglé le second en augmentant le nombre de membres de son exécutif de façon que ceux qui étaient en place puissent poursuivre leurs activités sans se sentir « menacés » par la concurrence de candidats plus nombreux.

J'estime personnellement qu'il faut instaurer un système de quotas et j'ai toujours pensé que nous pourrions réaliser l'égalité à travers l'expansion et non la substitution. S'il y a cinq hommes, il faut ajouter cinq femmes et avoir un exécutif de 10 membres... Mais s'il y a cinq hommes et que vous en remerciez deux, ces deux hommes seront très irrités, surtout si les femmes choisies ne sont pas aussi actives qu'eux. (Entretien 13, Asie)

Pour ce qui est du premier problème – disposer d'un réservoir suffisant de femmes qualifiées – l'une des difficultés auxquelles les CNO ont été confrontés a été le fait que leur composition était largement déterminée par les Fédérations nationales. Or, bien que les Fédérations internationales et les CNO s'emploient à améliorer l'équilibre entre les deux sexes, leurs mandats ne le font pas nécessairement.

Depuis que les objectifs ont été fixés, nous avons cherché à résoudre le problème à la base. Étant donné que ce sont les Fédérations qui élisent les membres du CNO, nous allons demander à des femmes de se porter candidates dans les Fédérations afin qu'elles puissent ensuite se présenter aux élections au CNO. (Entretien 5, Afrique)

Aujourd'hui, la plupart de nos membres sont élus... Les élections se font par le biais du système des clubs,... des associations. La plupart des clubs sont dirigés par des hommes... Les femmes ne seront donc pas élues au sommet de la hiérarchie. Il ne s'agit pas seulement du sommet de la hiérarchie, où on pourrait élire deux ou trois femmes. Il y a aussi un problème à la base. Le problème doit donc être réglé à tous les niveaux... (Entretien 13, Asie)

Quelques CNO ont indiqué qu'ils n'avaient pas fait d'efforts particuliers pour attirer ou former des femmes, parce que cela était simplement inutile.

Franchement, nous n'avons encore rien fait... Je ne suis pas contre le fait de faire quelque chose... Il y a plus de 700 000 diplômées de l'université... plus de 60% de nos jeunes... Nous avons un abondant réservoir de futurs dirigeants parce que beaucoup de nos jeunes font des études... Dans les pays où le développement culturel et sportif est moindre, il faut des objectifs, des chiffres, pour commencer. (Entretien 6, Amérique)

Un pays a adopté une stratégie fondée sur les quotas, dans le cadre de laquelle l'exécutif du CNO et de toutes les Fédérations nationales doit compter un minimum de 40% de femmes et d'hommes. Que cette stratégie ait été difficile ou non à mettre en place (les personnes issues de ce CNO n'ont pas donné d'indication à ce sujet et le système était en place depuis sept ans environ au moment de l'entretien), elle est désormais acceptée et a été décrite comme un mode de fonctionnement « naturel », qui présente des avantages considérables. Elle a eu pour effet non seulement de modifier la composition de l'exécutif, mais aussi de favoriser des succès olympiques accrus pour les athlètes féminines, et de promouvoir l'environnement social de l'action de l'exécutif.

Et c'est quelque chose qui est très important et qu'il est difficile de décrire avec des mots. Mais il est plus agréable de travailler avec des femmes. Il faut qu'il y ait plus d'une femme, je dirais au moins 20 à 30%. (Entretien 18, Europe)

5.4 Les rôles attribués aux femmes ou adoptés par elles au sein de l'exécutif des CNO et l'action des Commissions de la femme

Les personnes interrogées ont indiqué que les rôles attribués aux femmes au sein de l'exécutif étaient, pour l'essentiel, liés aux questions touchant les femmes et aux commissions de la femme. Toutefois, quelques femmes étaient présidentes d'autres commissions, par exemple, une ex-athlète, aujourd'hui médecin, présidait une commission médicale (entretien 11, Europe), une conseillère financière présidait une commission du marketing (entretien 5, Afrique), une juriste était à la tête d'une commission juridique (entretien 1, Afrique), une ancienne athlète présidait une commission des relations internationales (entretien 21, Europe) et une ancienne athlète était Ministre des sports et présidente de l'Association Olympique Nationale (entretien 23, Europe). À ces quelques exceptions près, il semblerait que les femmes ne se voient généralement pas attribuer des fonctions touchant aux aspects « affaires » de l'action des CNO (médias, parrainage, commissions du marketing, etc.).

Les domaines dans lesquels les femmes ont la possibilité de progresser sont peu nombreux, même dans les commissions. Nous avons dix commissions, dont sept sont présidées par des hommes. Une femme préside les trois autres. (Entretien 3, Amérique)

Dans le cas ci-dessus, l'enquête a ensuite donné des précisions sur les commissions présidées par la femme en question :

[Elle préside] la commission des femmes dans le sport, le comité des uniformes et le comité des normes. Le comité des uniformes prépare notre équipe pour les différents jeux. L'autre comité définit les normes à atteindre pour se qualifier pour les différentes compétitions, les compétitions internationales, les Jeux du Commonwealth, les Jeux Olympiques, etc. (Entretien 3, Amérique)

Bien que le cas évoqué dans la citation ci-dessus soit peu courant, en ce sens que la seule femme membre présidait trois commissions, il convient de préciser qu'il s'agissait d'un tout petit exécutif, et que les commissions présidées étaient celles qui s'occupaient des questions touchant les femmes, l'habillement et la gestion matérielle des normes, et non celles qui définissaient les orientations stratégiques de l'action du CNO.

Dans bien des cas, il était simplement supposé que les femmes qui avaient été recrutées pour réaliser les objectifs de représentation se limiteraient essentiellement à promouvoir la participation des femmes dans le sport, sans s'occuper du développement du sport en général.

Elles coordonnent le mouvement des femmes quand nous organisons les cours... Elle y est... Elle tient un registre des personnes qualifiées dans chaque province... dans chaque organisation. Les femmes s'intéressent beaucoup à nos activités... Elles sont en contact avec nous. Elles assistent à un certain nombre de réunions... et maintenant elles participent. (Entretien 19, Asie)

Un enquêté issu d'un pays anciennement socialiste, où l'égalité entre les sexes constituait pourtant un objectif majeur, a indiqué que les responsabilités confiées aux femmes étaient limitées.

Des responsabilités ? Non, pas vraiment. Elles s'occupent du journal, des entraîneurs, des athlètes et de quelques départements, par exemple, le secteur de l'assurance accidents. (Entretien 24, Asie)

Certains CNO ont toutefois indiqué que les femmes membres l'exécutif éprouvaient une certaine réticence à l'idée de simplement représenter les intérêts des femmes.

Elles ont toutes d'autres responsabilités en général et le fait qu'elles représentent un pourcentage de femmes n'a pas d'importance. Elles ont des responsabilités au sein des commissions dont elles sont membres et qu'elles représentent. (Entretien 21, Europe)

Le CNO d'un pays s'était doté en 1995 d'une commission de la femme, qui avait été remplacée par un projet en faveur des femmes. Ce projet, qui a été mené tout au long de la période quadriennale actuelle, englobait une série d'activités de recherche et d'initiatives visant à éliminer les inégalités entre les sexes. Il a été considéré que si ces initiatives aboutissaient, il serait inutile de constituer une commission de la femme, étant donné que les questions la concernant auraient été intégrées dans les programmes de base du CNO et n'exigeraient donc pas de représentation spécialisée.

5.5 Qualités de chef recherchées chez les candidates à l'exécutif des CNO

En ce qui concerne l'expérience recherchée chez une membre prospective de l'exécutif d'un CNO, un certain nombre de personnes interrogées ont indiqué qu'il était important que celle-ci ait des antécédents dans le sport d'élite. Beaucoup ont insisté sur le fait que les femmes membres de l'exécutif devaient être des modèles, incitant d'autres femmes à s'engager dans le sport, plutôt que des décideurs / des personnalités influentes de l'exécutif.

Nous avons choisi [les femmes cooptées] en fonction de leur passé sportif. La plupart sont d'anciennes athlètes internationales, issues du handball, de l'athlétisme ou du basket-ball... et aussi du football féminin. C'est sur la base de leur passé sportif que nous les avons choisies. (Entretien 5, Afrique)

Les athlètes qui ont participé aux Jeux Olympiques n'ont pas été nommées en raison des objectifs de représentation, mais parce qu'elles méritaient d'être là du fait de leurs talents... Deux des trois femmes membres du comité exécutif sont des médaillées d'or olympiques. (Entretien 6, Amérique)

Il y a deux critères. D'abord, il faut qu'elle soit une athlète, parce qu'elle sera un exemple pour les autres femmes. Si elle n'est pas une athlète et que vous l'invitez à siéger, elle n'attirera pas d'autres femmes. Elle doit servir de modèle, mais si elle n'est pas issue du monde du sport, cela n'arrivera pas. (Entretien 12, Afrique)

Nous essayons d'attirer dans notre administration certaines de nos anciennes athlètes, qui ont fait des études, des études de haut niveau, ou qui souhaitent entrer dans l'administration sportive. (Entretien 21, Europe)

Néanmoins, une carrière sportive d'élite n'est pas en soi une formation suffisante pour un membre de l'exécutif d'un CNO.

Nous avons fait d'immenses efforts pour que des sportives assument quelques responsabilités. Cependant, pour arriver au niveau du CNO, qui est l'organe sportif suprême de chaque pays, il faut passer par plusieurs stades – acquérir de l'expérience, bien comprendre le fonctionnement des fédérations et des associations. Il faut aussi, comme nous l'avons dit, intéresser les administratives sportives dans les associations et les fédérations. (Entretien 16, Afrique)

Paradoxalement, tous les secrétaires généraux portaient un intérêt marqué et certain au sport, mais la plupart n'avaient pas été des athlètes d'élite au niveau international ou olympique.

Outre ces athlètes d'élite, un nombre non négligeable de femmes étaient issues des élites politiques et sociales de leur pays. Des personnes interrogées ont cité des membres des familles royales et des élites politiques de régimes particuliers.

Des études de haut niveau figuraient au nombre des autres formes d'expérience ou de compétences citées par les personnes interrogées, et parmi les femmes qui avaient été recrutées, beaucoup étaient hautement qualifiées.

...Au début, mes collègues étaient opposés à l'idée à l'idée de créer une commission spéciale de la femme... Une commission de la femme a été créée il y a sept mois... C'est une excellente commission... Elle est suivie par les femmes... et présidée par un professeur de la faculté d'éducation physique... Lors des prochaines élections, les choses vont sans doute encore bouger... Entretien 20, Europe)

La voie est ouverte à toute personne qui aurait les qualifications universitaires nécessaires, ainsi que les compétences et les aptitudes requises pour occuper un poste de décision au sein de l'administration... (Une collègue intervient). Oui, je suis un exemple, je n'ai pas réalisé de performances sportives, j'ai un diplôme de langues... Je me suis spécialisée dans le marketing, et je n'ai qu'une

relation administrative avec le sport, surtout à travers le volontariat. Ma collègue... qui est directrice des relations internationales... du Comité Olympique a aussi un diplôme de langues et un diplôme de gestion. (Entretien 21, Europe)

Les quatre candidates qui [travaillent avec] le Conseil exécutif sont hautement qualifiées... Elles ne sont pas simplement des femmes qui, par hasard, sont membres du Conseil. Deux d'entre elles ont un doctorat... Elles exercent une influence réelle sur le débat général au sein du Conseil... Leur contribution est importante. (Entretien 25, Asie)

Un enquêté a fait valoir que les femmes avaient des qualités innées qui les rendaient plus aptes à être des administratrices efficaces, ce qui, dans une certaine mesure, éliminait la nécessité de leur assurer une formation supplémentaire.

(Traduction) Il pense que la plupart des qualités et des talents d'un chef sont innés... plutôt qu'acquis à travers une formation et les études... Il pense que les femmes sont plus sérieuses, plus matures, plus réfléchies. (Entretien 6, Amérique)

Ce genre d'argument a été avancé également par certaines personnes interrogées, pour laisser entendre exactement le contraire – que les hommes et les femmes ont des caractéristiques qui leur sont propres, et qui font que les femmes sont moins efficaces à des postes de décision. L'argument selon lequel les hommes et les femmes sont plus ou moins aptes à jouer un rôle en fonction de leur sexe, et non de leurs compétences et aptitudes, est donc à « double tranchant ».

5.6 La nature de la carrière des hommes et des femmes membres de l'exécutif dans l'administration sportive

Comme cela est indiqué plus haut, la proportion des hommes interrogés qui avaient été des athlètes d'élite/olympiques était relativement faible. Dans bien des cas, les secrétaires généraux interrogés se sont présentés comme des amoureux du sport, qui s'étaient lancés dans l'administration sportive à défaut de mener une carrière sportive de haut niveau.

Bien, pour être administrateur, il n'est pas nécessaire d'être un athlète. Il faut au moins aimer le sport ou le pratiquer. Moi,... j'aime regarder le football. Je ne rate jamais un match, sauf quand je ne peux pas faire autrement. À l'époque où je travaillais pour une entreprise, une entreprise publique, j'avais créé un club de sport, parce que j'étais le directeur général de l'entreprise. (Entretien 7, Afrique)

Deux secrétaires généraux/présidents de CNO de pays d'Afrique francophone et un des Amériques sont venus à l'administration sportive par la voie d'une carrière sportive dans l'armée. Toutefois, malgré la présence de quelques structures sportives militaires destinées aux femmes, ces dernières ne jouissaient pas des mêmes possibilités que les hommes de progresser.

Question : Ce type de carrière sportive dans l'armée est-il aussi ouvert aux femmes ? Y a-t-il des femmes de rang relativement élevé dans l'armée qui gèrent des aspects du sport féminin ?

président du CNO : Non, parce que les seules femmes officiers supérieurs dans l'armée sont médecins. Les autres sont affectées à des divisions telles que les communications. Et les médecins peuvent s'intéresser à un sport ou un autre, mais ils sont généralement

très occupés. Les femmes médecins font du sport pour rester en forme, mais il leur est très difficile d'assumer des responsabilités en matière de gestion ou autre. (Entretien 16, Afrique)

Outre les voies du sport et de l'administration qui ont mené les femmes jusqu'au CNO et qui sont décrites dans les sections précédentes, il apparaît que des femmes occupent des emplois rémunérés dans certains CNO, où elles restent cantonnées à des postes subalternes bien qu'elles soient dûment qualifiées. Un haut responsable du CIO a laissé entendre que les CNO d'Afrique étaient en grande partie administrés par des femmes, mais que les instances dirigeantes étaient toujours dominées par les hommes.

En fait, nous avons neuf employés dans le secteur administratif de notre CNO... six femmes qui ont fait des études de haut niveau... des études universitaires... Elles travaillent très bien avec nous... mais elles sont rémunérées, elles ne sont pas membres du Comité. (Entretien 20, Europe)

Il y a aussi dans le CNO trois ou quatre femmes qui ne sont pas élues et qui ne font pas partie de l'exécutif. Elles sont salariées. Ce sont des femmes qui travaillent pour le CNO contre rémunération. L'une d'elle s'occupe des relations internationales – ... Le Comité Olympique l'a recrutée quand elle a obtenu son diplôme. Nous l'avons ensuite inscrite à ce stage et à son retour nous lui avons confié la responsabilité des relations internationales.... Une autre jeune femme est diplômée de l'École des sports, mais elle parle trois langues – le français, l'espagnol et l'arabe, et elle nous aide à traduire et préparer toute la correspondance avec le CIO et les pays anglophones... [Cependant]... avec le CNO, il y a un problème de disponibilité parce que toutes les femmes ne vivent pas dans la capitale, près du Comité Olympique. Il y a aussi des femmes qui sont mariées, qui ont des enfants, ou sont fiancées, et qui manquent donc de temps pour travailler au CNO. (Entretien 16, Afrique)

Les rôles traditionnels des deux sexes sont des obstacles à la progression des femmes aux postes de décision, mais il va de soi qu'ils ne sont pas spécifiques à l'administration sportive en général, et à l'administration des CNO en particulier.

5.7 Sources de l'inégalité entre les sexes et mesures prises pour y remédier

Un certain nombre de personnes interrogées ont souligné que l'égalité entre les sexes était un élément fondamental de la politique nationale, mais ils ont aussi indiqué que certains aspects de l'équité de traitement des deux sexes dans la participation et l'administration sportives n'avaient été pris en considération. D'autres personnes interrogées ont fait état du peu de poids politique accordé à ces questions, qui sont parfois même totalement ignorées.

Nous avons tout récemment élaboré une politique du sport, pour la première fois dans notre histoire après 35 ans d'indépendance. Notre première politique nationale du sport a été débattue au Parlement il y a environ deux semaines et elle est toujours à l'étude. Je ne suis pas au fait de tous les détails, car j'étais en déplacement au moment où cette politique a été discutée. Je sais toutefois qu'elle ne parle pas de l'égalité entre les hommes et les femmes, qu'elle n'aborde pas la question des femmes dans le sport. C'est donc un aspect dont doivent s'occuper les Fédérations nationales et le CNO, avec le Ministre des sports et le Conseil national des sports, qui sont directement

responsables du développement des femmes dans le sport. (Entretien 3, Amérique)

Les personnes interrogées ont reconnu la persistance des rôles traditionnels des femmes et des hommes et ses liens avec les problèmes d'inégalité. Ils ont eu tendance à déclarer ou laisser entendre que cela était « inévitable ».

Nous recherchons un équilibre qui soit le bon... Dans l'administration, il arrive toutefois que certains directeurs évitent d'élire une femme pour cette même raison... pour éviter les congés maternité... parce que les enfants sont parfois malades. Ce sont les femmes qui, le plus souvent, s'occupent de leurs proches ou des enfants malades. Le congé de paternité existe dans certains pays comme la Suède. Ce n'est pas notre cas. Peut-être un jour... (Entretien 6, Amérique)

Les choses sont peut être différentes en Occident... Les filles sont toujours plus sérieuses dans les études que les garçons. Les enseignants préfèrent toujours les filles parce qu'elles sont très disciplinées. Si vous voulez leur enseigner un sport, elles apprennent toujours très vite... Elles se concentrent sur l'apprentissage... Les garçons, par contre, ont toujours d'autres distractions... Par la suite, la situation change totalement. Les femmes se marient, elles ont un bébé et une famille, elles s'occupent de leur mari... Vous savez, dans la philosophie orientale, la femme pense toujours qu'elle doit s'occuper de sa famille... Ce n'est pas comme aux États-Unis. Cela prend beaucoup d'énergie et de temps. Les hommes, en revanche, se concentrent davantage sur leur travail et sur le sport. Il y a donc toutes sortes de raisons pour lesquelles, à un plus haut niveau, au niveau administratif, l'engagement des femmes est légèrement moins grand que celui des hommes. (Entretien 4, Asie)

Cependant, dans certains cas, surtout dans les systèmes traditionnellement matriarcaux, les femmes jouent un rôle dirigeant important tout en continuant à assumer des responsabilités domestiques. (Entretien 8, Océanie ; entretien 9, Amérique) Dans un cas, les problèmes liés aux rôles traditionnels des deux sexes et à leur impact sur l'engagement des femmes dans le sport ont été traités de façon remarquable. La longue citation ci-dessous donne un aperçu de la flexibilité dont il a été fait preuve dans la réflexion et dans l'action.

Interviewer : Des mesures particulières sont-elles prises pour faciliter la participation des femmes ?

président du CNO : Je ne pourrais pas dire le contraire.

Interviewer 2 : Mais quel type de mesures ?

président du CNO : On m'a demandé de prendre en charge les frais des femmes membres du Conseil. Elle nous a demandé de payer le voyage de sa mère qui vient s'occuper de ses enfants quand elle-même part à l'étranger. J'ai refusé... Nous n'en avons pas les moyens.

Femme membre de haut niveau du CNO : Le projet en faveur des femmes comprend un sous-projet « maternité », dont ont profité trois des athlètes médaillées à Sydney. Il y avait une marcheuse et deux femmes de l'équipe de football... des médailles d'or. Il y avait aussi une handballeuse. Elles disent que sans le sous-projet, elles n'auraient jamais obtenu de tels résultats.

président du CNO : Mais elles ont emmené leurs enfants avec elles.

Femme membre de haut niveau du CNO : Oui, ce n'était pas pendant les Jeux. Ils ne durent que deux semaines, ce qui peut être géré. C'est

pendant l'entraînement quotidien que nous les avons aidées... Quand nous avons commencé, nous pensions que c'était une question d'argent. Ce n'était pas le cas. C'était une question de temps. Elles avaient besoin de différents types de choses pour que tout aille bien, et elles n'avaient pas pensé à tout. La marcheuse, par exemple, était une maman dévouée. Six mois avant les Jeux, nous lui avons dit qu'elle devrait se reposer davantage après l'entraînement et placer sa fille à la crèche (la petite alors avait un ou deux ans). Ce n'était pas un problème d'argent, mais nous pouvions voir que la situation était très pénible pour elle. Elle nous a dit d'aller au diable, qu'elle pouvait s'occuper de sa fille. Plus tard, elle est revenue et nous a affirmé qu'elle n'aurait pas remporté cette médaille autrement. Ce n'est qu'un exemple, mais il montre que les femmes ont parfois besoin d'autre chose pour remporter une médaille ou être membre du Conseil ou mener une carrière professionnelle. (Entretien 18, Europe)

Cependant, si dans le cas ci-dessus les solutions retenues n'étaient pas nécessairement de nature financière, quelques personnes interrogées ont reconnu que la dimension économique avait une certaine importance.

Dans le cas de ces stages, les problèmes sont d'ordre économique. Ces stages sont organisés pour, disons, 20 personnes. Nous essayons d'y faire participer 25 ou 30, mais les cinq ou dix personnes additionnelles ne sont pas couvertes par le financement de la Solidarité. Nous essayons de les faire participer mais, sur le plan financier, nous leur disons « vous venez, si vous le pouvez »... C'est là que nous rencontrons des difficultés. Effectivement, les femmes se heurtent à de plus grandes difficultés que les hommes quand elles n'entrent pas dans le quota de la Solidarité [Olympique]. (Entretien 5, Afrique)

Bien que la persistance des rôles traditionnellement attribués aux hommes et aux femmes ait été reconnue, certains ont laissé entendre que les barrières de ce genre disparaissaient peu à peu, l'éducation jouant un rôle essentiel en la matière.

Oui, beaucoup de femmes ont des problèmes dans le domaine de la politique, nous avons commencé par le sport et maintenant nous arrivons aux données historiques... Il y a dix ou 15 ans, il était difficile même de dire dans certains États que les filles devaient fréquenter l'école. Les choses ont progressivement changé, et aujourd'hui, beaucoup vont à l'école... L'éducation pourrait finir par entièrement modifier la perception que nous avons de cet aspect dans ce pays... (Entretien 17, Afrique)

Non, parce que je pense que [le pays] va connaître de très profonds changements dans un avenir proche... Aujourd'hui, les femmes sont plus nombreuses à l'université que les hommes... Il y a davantage de femmes médecins... Il y a plus d'avocates que d'avocats... Les choses changent... Et je pense que les femmes sont plus indépendantes parce qu'elles ne sont plus dépendantes économiquement... Je crois que tout va changer au cours des dix prochaines années... Mais elles ont d'autres centres d'intérêt que le sport... par exemple, les voyages, la culture... (Entretien 20, Europe)

L'un des facteurs qui, selon deux personnes interrogées, a influé sur les décisions relatives à l'attribution de ressources aux politiques en faveur du sport d'élite féminin, est qu'il semble plus facile de récolter des médailles dans les championnats féminins parce que la concurrence y est moins vive et que le retour sur investissement est susceptible d'être plus grand que dans le sport masculin.

Comme vous le savez, il est beaucoup plus facile pour une femme de remporter une médaille... Si vous prenez les cinq continents... l'Afrique se distingue en athlétisme... et dans quelques autres sports... L'Asie n'a pas de talents dans le sport... L'Amérique latine non plus... Les choses sont beaucoup plus faciles dans le sport féminin... Voyez l'Espagne qui a gagné une médaille d'or en hockey sur gazon... en 1992. Ils ont pris 20 filles... Ils les ont entraînées pendant un an et demi dans un village, et elles ont remporté une médaille d'or. (Entretien 11, Europe)

Bien que certains personnes interrogées aient reconnu l'incidence notable des opinions religieuses sur la perception du rôle des femmes dans le sport, seul un pays a déclaré avoir adopté une disposition spéciale pour favoriser la participation des femmes dans le sport de compétition à l'échelon national.

Dans d'autres systèmes, des pressions accrues sont exercées pour résoudre les problèmes de l'inégalité de représentation dans l'administration sportive.

Oui... Nous ferons de notre mieux pour réaliser les objectifs de représentation en [pays], parce qu'ils ont été fixés non seulement par le CIO mais aussi par la Fédération des Jeux de l'Asie du Sud-Est. Chaque pays doit présenter trois personnes... J'en suis une, et il y en a deux autres. Nous avons maintenant en Asie du Sud-Est une règle selon laquelle chaque pays peut déléguer trois personnes, mais seulement deux hommes... Bien sûr, notre gouvernement a de nombreuses obligations à remplir, par exemple, dans le département du sport ou de l'éducation dans le sport ou des finances... Dans ma capitale, quatre ou cinq départements très importants sont dirigés par des femmes. Dans d'autres départements, nous essayons de nommer des vice-directrices, qui seront responsables des questions touchant les femmes. (Entretien 24, Asie)

Même au Parlement, il y a un système de quotas... [et] de très fortes pressions sont exercées au Parlement pour que les montants des gains soient identiques. (Entretien 20, Europe)

5.8 Différences à l'intérieur des groupes nationaux entre les groupes de femmes, en termes d'accès au sport et au CNO

Alors que la politique des objectifs définie par le CIO visait à remédier aux inégalités entre les hommes et les femmes au sein du Mouvement olympique, quelques personnes interrogées ont indiqué que des inégalités existaient entre les groupes de femmes et qu'il était erroné de traiter les « femmes » comme un groupe homogène.

Les différences entre les zones urbaines et les zones rurales, et entre les régions, sont souvent considérables.

Non, l'accès au sport dépend de la région. Dans les villages, non seulement les filles mais aussi les garçons n'y ont pas accès. (Entretien 1, Afrique)

secrétaire général : ...dans [notre pays], la situation du sport n'est pas la même dans le nord et dans le sud. Elle s'améliore depuis cinq – dix ans, et les différences entre le nord et le sud s'atténuent. Ces cinq dernières années, le nombre de femmes a augmenté de 3% et celui des hommes de 0,7%. Les progrès sont plus grands et plus rapides dans le sud et dans les îles que dans le nord. La situation n'est donc pas la même dans le nord et dans le sud, mais les différences sont moins grandes que dans le passé. (Entretien 11, Europe)

Question : Y a-t-il des différences entre les populations urbaines et rurales ?

secrétaire général : Les différences sont énormes. Le sport est plus développé dans les grandes villes de la partie nord [de la moitié sud du pays] parce que les gens sont beaucoup plus conscients de son importance.

Question : Devez-vous faire des efforts particuliers auprès des femmes issues des populations rurales ?

secrétaire général : Le principal objectif est d'atteindre tous ces groupes, mais les choses se font lentement, en fonction des possibilités, car l'aspect financier est important. Il est important aussi de sensibiliser les gens. Cela prend du temps. (Entretien 25, Afrique)

Toutefois, les différences les plus importantes touchaient aux opinions d'ordre religieux sur la pertinence de la participation des femmes aux activités sportives.

Si divers préceptes de la pratique religieuse (par exemple, ne pas participer à des compétitions le dimanche) peuvent être associés à différentes religions, en revanche la position adoptée par les groupes musulmans au sujet du sport féminin est la plus déterminante. Il est important de souligner que les positions adoptées par les musulmans au sujet du sport féminin sont extrêmement diverses. Il est donc aussi inutile de procéder à des généralisations sur une position islamique sur le sport féminin que de tenter d'intégrer les points de vue catholiques, de la droite fondamentaliste à la gauche libérationniste, dans une seule position « chrétienne » sur le sport et la présentation du corps.

5.9 Le rôle du financement de la Solidarité Olympique³

Les 21 programmes proposés par la Solidarité Olympique au cours de l'actuelle Olympiade offrent aux CNO des ressources que ceux-ci peuvent utiliser pour promouvoir l'avancement des femmes. Un financement est ainsi accordé aux initiatives en faveur des femmes dans le sport et aux programmes de gestion des CNO, notamment, le programme de formation des administrateurs sportifs et le programme de formation de haut niveau pour administrateurs sportifs. La Solidarité Olympique encourage spécifiquement les CNO à faciliter l'accès des femmes à des programmes. Toutefois, il est difficile de s'assurer que les femmes ont bien accès à ce type de ressources, car de nombreux CNO ne communiquent pas les registres de participation aux stages.

Il ressort de nombreux entretiens que les fonds de la Solidarité Olympique sont utilisés pour favoriser la participation des femmes à toute une série d'activités. Dans les cas où la participation des femmes est une préoccupation majeure, les projets financés par la Solidarité Olympique sont considérés comme des éléments favorisant l'engagement des femmes dans les quatre domaines intéressant l'organisation : les athlètes, les administrateurs de CNO, les entraîneurs et les divers secteurs spécialisés.

Oui, nous avons de bonnes relations avec la Solidarité Olympique. Cette année, nous avons accueilli 10 de ses stages. Trois étaient réservés aux femmes. [Ces stages avaient pour thèmes] la gestion, l'entraînement, les contrôles antidopage, et les aspects médicaux. Les aspects médicaux pour les femmes. (Entretien 10, Asie)

Certaines personnes interrogées ont indiqué que des mesures en faveur des femmes avaient été prises dans différents domaines. Généralement parlant, toutefois, les mesures

³ Il est important de noter que les entretiens fournissent des renseignements sur la position de l'enquêté au sujet de la manière dont le CNO utilise les fonds de la SO au profit des femmes. Il serait utile de déterminer quelle part des fonds attribués aux 21 programmes de la SO est affectée aux hommes et aux femmes.

spécifiques étaient limitées aux activités liées au programme « Les femmes dans le sport », telles que les séminaires du CIO et la participation aux conférences mondiales.

secrétaire général : Depuis que nous collaborons avec la Solidarité Olympique, nous avons souhaité une fois accueillir un stage pour footballeuses. Cela a été accepté et nous avons tenu le stage. Toutefois, des hommes et des femmes participent aux stages de la Solidarité, quel qu'en soit le thème. Nous avons organisé un stage d'administration, auquel des hommes et des femmes ont assisté.

Question : Moitié moitié ?

secrétaire général : Non. Nous acceptons ceux qui sont dans les ligues ou les clubs de la Fédération. Il faut s'inscrire, et ceux qui le font participent au stage. (Entretien 5, Afrique)

Si de nombreuses personnes interrogées ont indiqué que les fonds de la Solidarité Olympique étaient largement utilisés pour soutenir des mesures visant à favoriser une participation accrue des femmes à l'administration, le soutien apporté à ce type de mesures reste limité en dehors du programme. Cela peut être dû, dans certains cas, à des contraintes financières. Il se peut aussi que la mise au point d'un programme destiné à favoriser la participation des femmes ne constitue pas une priorité pour certains comités. Néanmoins, cela met en évidence l'importance du financement de la Solidarité Olympique dans la mise en œuvre des mesures destinées à promouvoir l'équité.

La disponibilité d'un financement peut, dans certains cas, constituer une condition nécessaire mais elle n'est en aucun cas suffisante, certains CNO étant lents à utiliser les possibilités offertes ou réticents à l'idée de le faire.

Question : Avez-vous eu accès à un financement en faveur des femmes dans le cadre des projets de la Solidarité Olympique ?

Secrétaire général : Non, mais on nous a fait une proposition. Je crois qu'il s'agit d'un projet sur les femmes dans le sport... soit à la fin de l'année soit au début de l'année prochaine. Le secrétaire y travaille... Je ne sais pas où en sont les choses... La Secrétaire adjointe vient d'assister à la réunion de Montréal... Je suppose qu'elle reviendra avec quelques idées sur la manière de procéder.... (Entretien 9, Amérique)

La facilité d'accès au financement de la Solidarité Olympique a été présentée comme un facteur positif. Dans l'ensemble, les personnes interrogées se sont félicités de la décentralisation des décisions relatives au financement.

président : ... Nous gérons nous-mêmes les fonds comme nous l'entendons. Il faut que les administrateurs se décident, voilà le problème. Après, il leur suffit de m'envoyer un e-mail et nous dégageons les fonds. Pour nous, c'est très facile. Mais beaucoup de gens n'utilisent pas cette possibilité.

secrétaire général : Comme l'a dit [le président], la Solidarité Olympique pousse... Du fait de la structure de l'Océanie, c'est la meilleure chose qui pouvait arriver. ...

président : La meilleure chose pour nous est que l'argent ne sera pas reversé au CIO. Par exemple, si les Îles Cook ont besoin d'argent pour un programme relatif aux femmes dans le sport et que Maui ne l'utilise pas, cet argent ne sera pas reversé sur le compte du CIO. (Entretien 8 Océanie)

Un enquêté, nommé depuis peu secrétaire général, n'était pas tout à fait au courant du fonctionnement du système. Il ne savait qu'une formation était proposée, mais a reconnu l'importance de renforcer les connaissances dans ce domaine.

Effectivement, je pense que la Solidarité Olympique devrait voir les choses sous cet angle et faire cette recommandation... Les secrétaires généraux nouvellement élus ont besoin de suivre un programme de formation de deux semaines... Ils ne devraient pas avoir à le demander. Ce programme devrait faire partie de ce que la Solidarité Olympique devrait proposer. Elle devrait dire, vous avez été élu et vous avez deux semaines pour apprendre à gérer ces fonds, qui représentent des sommes énormes, même pour quelqu'un qui est issu [des milieux d'affaires]. (Entretien 17, Afrique)

Une nuance existe peut-être entre le fait de reconnaître l'importance de la Solidarité Olympique dans la promotion de l'équité de traitement des sexes et une dépendance croissante à l'égard des subventions, les administrateurs de CNO s'estimant incapables de mettre en place des programmes autres que ceux pour lesquels un financement est assuré. C'est ainsi qu'un enquêté (entretien 5, Afrique) a souligné que si la participation au stage était payante, les femmes étaient désavantagées (en raison d'une plus forte concurrence des hommes) et que la solution était donc que la Solidarité Olympique assure un financement accru.

5.10 Résumé des points qui ressortent des entretiens avec les secrétaires généraux des CNO

Différents thèmes ressortent de l'analyse des entretiens avec les présidents/secrétaires généraux. Ils sont résumés ci-après.

1. Bien que la définition des objectifs minima ait favorisé une prise de conscience accrue de la question de la participation des femmes aux organes directeurs, ces objectifs n'avaient pas été atteints par tous les CNO interrogés. Quand ils l'avaient été, 10% était considéré comme un maximum ou la norme, et non comme un minimum. Un président de CNO a estimé que les CNO continueraient de porter un intérêt limité à la question tant que des sanctions ne seraient pas prévues dans le cadre du système.
2. Plusieurs secrétaires généraux ont mis en évidence le problème structurel de la composition des CNO, dans lesquels la plupart des délégués sont issus des Fédérations nationales, où les hommes sont largement majoritaires. Il s'ensuit que relativement peu de femmes sont déléguées aux Assemblées des CNO et se portent candidates pour siéger au sein de l'exécutif.
3. Les femmes qui sont recrutées devant servir de modèles, elles sont souvent des athlètes d'élite et/ou ont fait des études universitaires de haut niveau, ce qui n'est pas nécessairement le cas des candidats masculins.
4. Les compétences recherchées chez les femmes (par opposition aux qualifications et à l'expérience sportive) ne sont pas clairement définies et il est donc difficile d'établir les besoins en formation des nouveaux membres féminins.
5. Bien que la grande majorité des personnes interrogées ait considéré que les rôles traditionnellement assignés à chacun des sexes constituaient des obstacles à la participation des femmes à l'action de l'exécutif, rares sont celles qui ont cherché à mettre en place des politiques en vue du démantèlement de ces obstacles.
6. Il est risqué de considérer que les femmes forment un groupe homogène, car les différences entre elles peuvent être à l'origine de désavantages importants (par exemple, différences entre les zones rurales et urbaines, différences régionales).

7. Les personnes interrogées se sont félicitées de la décentralisation du financement de la Solidarité Olympique, et de la possibilité d'affecter les fonds à la promotion de la femme. Dans la pratique, cependant, cette possibilité n'a été utilisée que de manière limitée.

Section 6

Vue d'ensemble des constatations, implications pour les orientations de politique générale et conclusions

La dernière section de ce rapport fait la revue des constatations, examine les effets positifs et les limitations de la stratégie des objectifs de représentation et tire des conclusions. Elle met en outre en évidence les implications des conclusions sur la mise en œuvre des politiques dans ce domaine.

6.1 Les effets positifs des objectifs

La constatation la plus évidente est, sans doute, que la définition des objectifs minima a eu clairement une incidence positive sur la proportion des femmes dans les instances dirigeantes des CNO. Le nombre de femmes siégeant dans ces organes, qui était très faible, a rapidement augmenté après l'annonce des objectifs minima. C'est ce qui ressort des données recueillies par le biais des questionnaires et entretiens avec les femmes et avec les secrétaires généraux. On peut donc considérer que la stratégie des objectifs a favorisé une prise de conscience des inégalités entre les sexes, fait entrer des femmes de talent dans la famille olympique, et amélioré la gouvernance olympique en donnant une impulsion morale au monde du sport en termes d'équité dans la représentation.

L'utilisation d'objectifs fixés à 10% et 20% a au moins le mérite de constituer un but de politique à la fois simple, compréhensible, mesurable et transparent. La seule source de confusion a peut-être touché à la distinction entre les quotas et les objectifs, la quasi-totalité des personnes interrogées utilisant indifféremment l'un ou l'autre mot. Malgré cela, et bien que les quotas aient un caractère obligatoire, rares sont celles qui se sont prononcées pour la prise de sanctions en cas de non-réalisation des « quotas » ou objectifs.

L'importance de l'impulsion donnée par le CIO à la lutte contre la sous-représentation des femmes dans les organes de décision ne doit pas être sous-estimée. Certaines des personnes interrogées ont estimé pouvoir imposer des exigences à des organisations sportives non couvertes par le CIO, du simple fait de la position de celui-ci sur la question. La notion d'objectifs, en tant qu'attente raisonnable dans le monde du sport, a été donc été d'une certaine manière légitimée par la stratégie qu'a adoptée le Mouvement olympique.

6.2 Les limitations des objectifs

La stratégie présente peut-être trois grandes limitations, mises en évidence par les données qui ont été recueillies. La première est que les objectifs ne concernent que le système de l'administration olympique et sportive. Comme l'a indiqué une personne enquêtée, il existe une hiérarchie qui va des clubs, aux fédérations régionales, nationales et internationales, puis aux CNO, aux Associations continentales et au CIO. Une personne interrogée a souligné que les CNO ne présentant pas de candidates, le CIO dispose d'une marge de manœuvre étroite pour nommer un plus grand nombre de femmes. La stratégie étant uniquement axée sur les CNO et les FI (qui ne sont pas prises en compte dans cette étude), des éléments importants du système sont tenus à l'écart. La cooptation, voire l'élection, d'une femme ou plus au sein de l'exécutif d'un CNO n'aura pas d'effet durable si l'électorat, très majoritairement masculin (candidats désignés par les FN aux assemblées des CNO), n'évolue pas. La stratégie ne concerne donc que certains échelons de la pyramide, ce qui n'est pas propice à une augmentation organique du nombre des femmes occupant des postes de décision. Pour que les femmes participent durablement à la prise de décisions, il faudra donc probablement agir non seulement auprès des CNO et des FI, mais aussi des clubs et des fédérations régionales / nationales.

La deuxième limitation est que la réalisation des objectifs minima n'a pas nécessairement conduit à l'adoption d'initiatives encourageant la participation des femmes dans le sport ou la prise de décisions. Le risque existe que certains CNO voient la réalisation des objectifs comme une fin en soi plutôt que comme un moyen de renforcer l'efficacité d'un comité exécutif. De nombreux CNO se sont dotés d'un comité de la femme, mais peu de personnes interrogées ont indiqué que ce dernier avait eu, jusqu'à présent, une influence notable. Des orientations et des conseils sur les moyens de garantir l'efficacité des comités de la femme pourraient être utiles à la fois aux CNO et aux comités eux-mêmes.

La troisième limitation est que les pourcentages universels ne prennent pas en compte la diversité sociale et culturelle. Dans certains pays, l'égalité entre les hommes et les femmes est bien acceptée et manifeste dans tous les secteurs de l'existence ; dans d'autres, les femmes restent confrontées à d'importantes inégalités. Les CNO opèrent à la fois dans le contexte des valeurs du Mouvement olympique et dans celui des valeurs culturelles de leur pays. Les objectifs ont été établis pour représenter un minimum plutôt qu'un maximum, mais plusieurs CNO ont semblé les considérer comme un plafond plutôt que comme un plancher. D'autres se sont enorgueillis, à juste titre, d'avoir largement dépassé les objectifs. L'accent doit être mis davantage sur le fait qu'il serait souhaitable que les CNO s'emploient à favoriser une égalité accrue dans leurs structures de gouvernance, quelle que soit la base de départ.

6.3 Le processus de recrutement

Les entretiens avec les femmes ont mis en évidence, notamment, l'importance d'une part des encouragements/du parrainage de membres éminents des CNO qui ont cru dans les compétences des candidates, et d'autre part des modèles féminins. Un certain nombre de femmes avaient été cooptées avant d'être élues, mais les entretiens avec les hommes laissent supposer que les secrétaires généraux n'étaient pas conscients, dans l'ensemble, de l'importance majeure des encouragements prodigués par des membres expérimentés des CNO. Il est assez amusant de relever que, malgré leurs hautes qualifications, les femmes aient moins d'assurance que leurs homologues masculins, mais il est vrai qu'être les premières ou parmi les premières à se présenter au suffrage d'un électorat majoritairement masculin peut effrayer. Reconnaître que ces encouragements ont fait la différence peut être utile pour promouvoir le parrainage actif des candidates par des membres expérimentés des CNO.

Les deux tiers des CNO ont indiqué avoir pris des mesures spéciales pour recruter des femmes, ce qui n'a pas été le cas du tiers restant. Les mesures adoptées sont diverses : réserver des places aux femmes, établir des quotas (la Norvège, notamment, a défini un quota de 40% pour toutes les FN et pour l'exécutif du CNO), décision imposée par le président du CNO, organisation de séminaires et d'ateliers pour les candidates prospectives, efforts déployés pour convaincre des candidates potentielles de se présenter. Compte tenu de ce qui a déjà été indiqué, ces dernières mesures, bien qu'informelles, sont de nature à encourager les femmes à se présenter à une élection ou à accepter d'être cooptées. Une minorité de CNO a indiqué ne pas avoir pris de mesures, et un CNO a fait état d'un choc en retour quand les tentatives entreprises pour faire voter des mesures ont été rejetées.

Les secrétaires généraux ont indiqué que les difficultés de recrutement avaient principalement trois causes. La première était que les FN ne présentaient pas de candidates, la deuxième était que les femmes avaient d'autres préoccupations ou obligations et étaient donc réticentes à l'idée de faire acte de candidature, et la troisième que leur Conseil ne souhaitait pas prendre de mesures spéciales. Le recours à des méthodes informelles de recherche de candidates – montrer que l'on a confiance dans leur potentiel et expliquer que les membres de l'exécutif des CNO peuvent concilier différentes activités – peut, dans une certaine mesure, constituer une amorce de solution. Les CNO qui n'ont pas encore atteint le seuil de 10% pourraient tirer les leçons des expériences des CNO qui ont adopté des

mesures spéciales, formelles et informelles, pour recruter des femmes au sein de leur comité exécutif.

6.4 Les particularités des femmes qui ont été recrutées dans l'exécutif des CNO

Les données qui ont été collectées témoignent de la qualité de la cohorte de femmes qui ont été recrutées. Elles forment un groupe de personnes très cultivées (66% sont diplômées/ont un titre de compétence). Elles sont très actives (63% de celles qui ont répondu au questionnaire avaient un emploi, dont 48% à temps plein) et beaucoup ont des obligations familiales. Dans les situations où les modes traditionnels de répartition des tâches ménagères restent la règle, elles sont soumises à de très fortes pressions. De nombreuses femmes ont indiqué qu'elles devaient impérativement jouir du soutien de leur partenaire et de leur famille pour pouvoir apporter une contribution au monde du sport. Les athlètes d'élite sont représentées de manière disproportionnée (46% des femmes concernées avaient représenté leur pays dans des compétitions internationales). En outre, elles sont dans l'ensemble pleines d'ardeur au travail (les secrétaires généraux ont signalé que 51% d'entre elles faisaient partie du quartile le plus actif, et 78% de la moitié supérieure). C'est ce qui ressort aussi des commentaires qualitatifs des personnes interrogées, hommes et femmes. Nombre de femmes interrogées étaient issues d'un milieu professionnel dans lequel elles avaient acquis de précieuses compétences, susceptibles d'être transférées.

La mise en place de la stratégie des objectifs a donc fait jaillir une source d'effectifs compétents, instruits et engagés, qui peut considérablement grossir.

6.5 Influence des femmes sur l'exécutif des CNO et difficultés rencontrées

Soixante-quatre pour cent des femmes et 71% des secrétaires généraux ont considéré que l'action des femmes au sein des CNO touchait principalement ou exclusivement à des questions d'ordre général plutôt qu'à des questions relatives aux femmes, même si la moitié des femmes étaient membres d'un comité de la femme. Les hommes et les femmes ont indiqué que l'influence des comités de la femme ne s'était pas encore fait sentir et que beaucoup restait à faire pour garantir l'efficacité de ces instances (dont beaucoup sont de création très récente).

Dans les réponses aux questionnaires, certains ont fait valoir que les contributions des femmes étaient les mêmes que celles des hommes. Toutefois, une majorité de femmes interrogées et un certain nombre d'hommes et de femmes ayant répondu au questionnaire ont laissé entendre que la présence des femmes dans l'exécutif maintenait les préoccupations liées aux femmes dans le sport au cœur du débat et influait sur l'examen en cours des politiques.

En termes de style, quelques femmes interrogées ont affirmé que les femmes étaient plus enclines que les hommes à travailler en groupe, à prendre en compte non seulement les coûts (efficacité) mais aussi les valeurs (efficacité) des politiques, à promouvoir leurs arguments de façon moins conflictuelle, etc. Ces aspects sont relativement nébuleux et difficiles à prouver, mais ils sont révélateurs de la capacité du comité de promouvoir des politiques adéquates, et de la « qualité de vie » dans les comités et les exécutifs.

Les femmes se sont heurtées à un certain nombre de difficultés dans leur action au sein des Comités Olympiques. Dans les situations où les modes traditionnels de répartition des tâches domestiques restent la règle, elles sont soumises à de très fortes pressions et beaucoup ont indiqué qu'elles devaient impérativement jouer du soutien de leur partenaire et de leur famille pour pouvoir apporter une contribution au monde du sport. Certaines ont consenti d'immenses sacrifices dans leur vie personnelle pour servir le sport. Quelques femmes interrogées ont évoqué l'amertume qu'elles ressentaient face à l'inégalité de traitement dont elles étaient l'objet au CNO, où des hommes apparemment moins qualifiés étaient choisis pour occuper des postes de responsabilité ou participer aux conférences.

6.6 Formation, soutien, création de réseaux et promotion des bonnes pratiques

Il a été considéré que les séminaires régionaux et autres rencontres internationales organisées par le CIO sur la femme et le sport étaient les principales sources d'orientations sur la promotion de la femme et du sport. Ces rencontres ont fourni deux ingrédients essentiels à l'élaboration d'une politique en la matière – non seulement des idées susceptibles d'être transformées et adaptées aux particularités locales, mais aussi un moyen de favoriser un sentiment de confiance et de créer des réseaux entre des femmes qui, souvent, travaillent seules ou en petit nombre dans les comités exécutifs. La nécessité d'assurer un soutien moral à des femmes qui s'emploient, en tant que minorité, à apporter une contribution dans le contexte de leur propre organisation ne doit pas être prise à la légère. À de multiples reprises, les femmes interrogées ont fait référence à l'importance de la confiance en soi dans la décision de se présenter à une élection et de défendre des politiques pour les femmes et pour la population en général. Il ressort tout aussi clairement des commentaires des secrétaires généraux que, s'ils ont conscience de l'importance des conférences et des séminaires sur la femme et le sport dans la promotion des orientations de politique, ils ne mesurent pas toujours pleinement celle du renforcement de la confiance et de la création de réseaux.

La nature des besoins en formation cités par les femmes n'est pas inattendue. La direction, l'administration sportive et les compétences techniques (droit du sport, médecine sportive, encadrement) ont été mentionnées, de même que la nécessité d'acquérir des connaissances sur les initiatives qui ont abouti ailleurs. Toutefois, un élément clé de la formation et du soutien demandés par les femmes est l'échange d'idées dans des séminaires et ateliers, etc. (préférés à l'assimilation passive d'idées), destiné à favoriser la création et le maintien de réseaux. Les échanges via Internet pourraient être intégrés à ces initiatives afin de promouvoir la création de réseaux et de groupes d'entraide hors du contexte des réunions face à face. Une touche (légère) de direction pourrait se révéler nécessaire, mais ces réseaux auraient le potentiel de mettre à profit l'investissement réalisé dans la formation.

Certes, les séminaires du CIO sur la femme et le sport ont très largement contribué à favoriser le renforcement de la confiance, à promouvoir la création de réseaux de femmes, et à fournir des outils pour la gestion de projets. Toutefois, il serait utile d'envisager d'organiser dans l'avenir des séminaires auxquels participeraient un plus grand nombre d'hommes. Plusieurs personnes interrogées ont souligné que les questions liées aux spécificités de chaque sexe ne deviendront des préoccupations générales et des progrès réels ne seront accomplis que lorsque les hommes et les femmes assumeront ensemble la responsabilité de promouvoir l'égalité des sexes dans le sport. Jusqu'à présent, la perception et la connaissance que les femmes ont des questions liées aux spécificités de chaque sexe ont été renforcées par le biais de la formation, mais l'engagement des hommes a été limité.

En ce qui concerne le développement à partir de la base, le Manuel d'administration sportive produit par la Solidarité Olympique contient du matériel pertinent sur les femmes dans le sport. Toutefois, la place qui est donnée à ce matériel dans les stages nationaux est plus ou moins importante, étant donné que les CNO gèrent eux-mêmes leurs stages et en définissent le programme en fonction des besoins locaux. Un moyen de veiller à ce que ces questions

bénéficient d'une attention accrue serait de faire en sorte que la « formation des formateurs » – les coordonnateurs nationaux – insiste davantage sur l'importance de l'égalité entre les sexes. Les registres de la Solidarité Olympique sur la participation des hommes/des femmes à ce genre de stages dépendent de l'assiduité avec laquelle les CNO tiennent leurs propres registres de participation. Néanmoins, malgré la décentralisation de la prise de décisions vers les Associations continentales, il conviendrait de définir des mesures incitatives pour promouvoir l'égalité entre les sexes dans ce type de stages.

6.7 Valeurs culturelles et différences religieuses

Comme cela a déjà été indiqué, d'immenses défis doivent être surmontés dans la mise en œuvre d'une stratégie unique de renforcement de la représentation des femmes à travers tout l'éventail des contextes culturels dans lesquels opèrent les CNO. Les attitudes des personnes qui ont répondu au questionnaire et des personnes interrogées à l'égard des femmes dans la gouvernance olympique varient considérablement. Il convient aussi de rappeler que si les taux de réponses aux questionnaires ont été tout à fait acceptables pour ce genre de recherche, il est probable qu'un certain nombre de pays et de CNO ont décidé de ne pas participer à l'étude et à la politique du CIO. Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie en tenant compte des différences culturelles tout en reconnaissant le principe de l'égalité des sexes et la nécessité de faire accéder les femmes aux postes de décision restera un défi.

Si les personnes interrogées ont reconnu que les différences religieuses étaient considérables, il apparaît aussi les différentes à l'intérieur des groupes pourraient être plus importantes que les contrastes entre les groupes.

6.8 Étapes à venir

L'étude a mis en évidence la manière dont la stratégie des objectifs a fait ses preuves et les opinions des personnes les plus concernées par la mise en œuvre de cette stratégie – les femmes membres des comités exécutifs et les secrétaires généraux des CNO. De nombreux exemples de bonnes pratiques ont été recensés. La diffusion des conclusions de l'étude devrait aider le Mouvement olympique dans la mise en œuvre et le développement de la stratégie. Les domaines dans lesquels des efforts accrus semblent nécessaires sont, notamment, l'action auprès des Associations olympiques continentales des CNO, les comités de la femme des CNO, et d'autres membres de la famille olympique, en particulier les Fédérations internationales et nationales. On espère que les expériences de celles et ceux qui ont apporté leur contribution à l'étude, en répondant au questionnaire ou en participant aux entretiens, donneront une impulsion à l'effort engagé et aideront les CNO à réaliser et dépasser l'objectif de 20% d'ici décembre 2005.