

FEMMES ET FONCTIONS DIRIGEANTES DANS LE MOUVEMENT OLYMPIQUE

Résumé analytique

**Rapport établi à l'intention du Comité International
Olympique par l'Institut des politiques du sport
et des loisirs**

janvier 2004

Femmes et fonctions dirigeantes dans le Mouvement olympique Résumé analytique

Introduction

Le présent document représente le résumé analytique des conclusions d'un projet mené conjointement par l'Institut des politiques du sport et des loisirs de l'université de Loughborough et le Comité International Olympique sous la direction de Mme Anita White, professeur associé de l'Université de Loughborough, et Mme Katia Mascagni, chef de projet, département de la coopération internationale et du développement au CIO. L'enquête a été effectuée par une équipe de chercheurs dirigée par le professeur Ian Henry de l'Institut des politiques du sport et des loisirs. Son objectif consistait à évaluer l'incidence de la politique du CIO en ce qui concerne la part prise par les femmes au sein des conseils exécutifs des Comités Nationaux Olympiques (CNO) de chacune des cinq Associations olympiques continentales.

1. Genèse et objet du projet

En 1997, dans le cadre de son programme la Femme et le sport, le CIO a fixé des objectifs chiffrés concernant la participation des femmes dans les conseils exécutifs des CNO. Ces objectifs prévoyaient, entre autres, que les femmes occupent 10% au moins des postes dans les organes dirigeants des CNO en décembre 2001 et 20% au moins en décembre 2005. À intervalles réguliers, le CIO a rassemblé des statistiques sur le nombre de femmes membres des conseils exécutifs des CNO en évaluant les progrès accomplis sur la voie des objectifs fixés. Le présent projet de recherche a eu pour objet de fournir des données et de mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique du CIO concernant les femmes cadres au sein du Mouvement olympique. Par conséquent, le projet évalue les processus de recrutement des femmes dans les organes de décision, les filières leur permettant d'accéder aux fonctions dirigeantes du Mouvement olympique, l'incidence de leurs activités sur les organisations en tant que telles, et le genre de formation et de soutien nécessaire à la fois aux femmes membres et aux organisations sportives pour faire en sorte que la participation accrue des femmes dans les processus de décision produise les effets bénéfiques escomptés. Ce faisant, le projet a analysé les points de vue des femmes siégeant dans les conseils exécutifs et ceux des secrétaires généraux des CNO sur la mise en œuvre et les répercussions de la politique en question.

2. Méthodes

L'enquête, qui s'est déroulée entre janvier 2002 et décembre 2003, comporte quatre volets :

2.1 : Questionnaire adressé aux femmes membres de conseils exécutifs de CNO

Il y a eu 146 réponses utilisables, censées correspondre à un taux de réponse de 49,7%¹ de toutes les femmes membres représentant 46% des pays. La répartition géographique se présente comme suit :

Afrique	37 de 27 pays différents (réponses de 51% des pays)
Amériques	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 : Questionnaire adressé aux secrétaires généraux de tous les CNO

Il y a eu 89 réponses utilisables correspondant à un taux de réponse de 48,2%¹ de tous les secrétaires généraux. La répartition géographique se présente comme suit :

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

¹Ces taux de réponse de 49,7% et 48,2% respectivement sont remarquables et largement supérieurs aux normes habituelles du secteur. (Market Research Society - <http://www.mrs.org.uk>).

Asie	10 pays (taux de réponse de 24%)
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 conseils exécutifs de CNO

Trente entretiens ont été menés avec des femmes siégeant dans des conseils exécutifs : 4 d'Afrique, 8 d'Amérique, 8 d'Asie, 8 d'Europe et 2 d'Océanie.

2.4 : Entretiens approfondis avec des secrétaires généraux

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

3. Résultats principaux du questionnaire adressé à toutes les femmes membres de conseils exécutifs de CNO

- 3.1 Les femmes siégeant dans les conseils exécutifs de CNO possèdent un niveau d'instruction élevé (78% des femmes ayant répondu possèdent un titre universitaire et / ou un diplôme d'enseignante; 29,5% possèdent un diplôme de troisième cycle, et 8% sont titulaires d'un doctorat); un nombre important possède une expérience sportive dans l'élite (46% ont été des athlètes de niveau international et 20% sont des Olympiennes) 61% ont un emploi et 70% sont mariées / vivent en couple, et la plupart ont des enfants .
- 3.2 La participation féminine au sein des CNO est un phénomène récent ; elle reflète la volonté des CNO de se conformer aux objectifs fixés; 71% des femmes ont été nommées à partir de 1996, après la publication des objectifs en question.
- 3.3 Deux tiers des femmes du groupe analysé ont répondu qu'elles avaient été élues au comité exécutif, tandis que les autres ont été cooptées. Dans plusieurs cas, l'élection a fait suite à une période de cooptation.
- 3.4 59,4% des femmes ont répondu que leur CNO avait mis en place une commission femmes, mais très souvent, la création de ces commissions est relativement récente.
- 3.5 64% des femmes ont répondu que leur activité concernait essentiellement ou exclusivement des questions d'ordre général, qu'elle n'est pas axée sur la question des femmes dans le sport, bien que 49% d'entre elles siègent dans les commissions femmes.
- 3.6 Plus de la moitié des femmes ayant répondu (52%) indiquent qu'elles ont reçu une formation depuis leur nomination au CNO, un pourcentage remarquable compte tenu de la nature bénévole du travail. Les séminaires régionaux du CIO ont reçu un accueil favorable. L'échantillon interrogé a fait part de son intérêt pour une vaste gamme de cours de formation, y compris des formations générales, telles que l'administration et la gestion sportives, le perfectionnement linguistique, les rapports avec les médias, ou encore des formations centrées spécialement sur les femmes dans le sport.
- 3.7 La plupart des femmes ayant répondu étaient d'avis que l'entrée des femmes dans les conseils exécutifs a eu des effets bénéfiques (une minorité a toutefois répondu qu'il n'y avait pas d'incidence positive). Parmi les effets bénéfiques cités figurent l'accroissement de l'influence des femmes au sein des CNO; l'encouragement de thématiques féminines spéciales; l'augmentation du nombre de femmes dans les cours de formation pour dirigeants sportifs, du nombre de femmes candidates pour siéger dans d'autres commissions, de celles occupant des fonctions sportives et administratives et, plus généralement, un profil renforcé de la femme dans le sport.

4. Résultats principaux du questionnaire adressé aux secrétaires généraux de tous les CNO

- 4.1 Les secrétaires généraux ont également mentionné l'accroissement du nombre de femmes dans les conseils exécutifs depuis la fixation officielle des objectifs en 1996 et la proportion excessive d'anciennes athlètes de pointe.

- 4.2 64% de ceux ayant répondu précisent que leur CNO a pris des dispositions spéciales en vue de recruter des femmes pour leur conseil exécutif consécutivement à l'introduction des objectifs. Ces mesures comprennent notamment des places spécialement réservées aux femmes, la révision des statuts, des encouragements adressés aux fédérations nationales afin qu'elles désignent des femmes candidates, la création de groupes de travail chargés de nommer des candidates qualifiées, l'invitation adressée à des candidates potentielles à occuper des fonctions particulières, et l'approche directe de femmes possédant les qualités requises.
- 4.3 La difficulté la plus souvent invoquée en rapport avec la nomination de femmes pour occuper un siège dans les conseils exécutifs des CNO s'avère d'ordre « structurel » : comment faire pour que l'électorat des fédérations nationales, représenté pour l'essentiel et traditionnellement par des hommes, se décide à nommer et à élire des femmes? Les secrétaires généraux ont eu tendance à penser que les difficultés rencontrées résultaient de 'problèmes' spécifiques aux femmes (manque de disponibilité de femmes qualifiées, hésitations pour cause d'obligations familiales, etc.) plutôt que de 'problèmes' inhérents à la stratégie adoptée par les CNO pour recruter des femmes (par exemple un manque de souplesse dans les conditions de travail ou d'engagement, etc.).
- 4.4 Les secrétaires généraux ont précisé que les femmes siégeant dans les conseils exécutifs étaient parmi leurs membres les plus actifs (51,4% se situant dans le quartile le plus actif et 78,2% dans les 50% supérieurs).
- 4.5 À l'instar des réponses fournies au questionnaire destiné aux femmes, les secrétaires généraux ont répondu que le travail de la majorité des femmes siégeant dans le conseil exécutif(71%) concernait en grande partie, voire exclusivement des questions générales plutôt que des thèmes spécifiquement féminins. Tout comme les femmes qui ont répondu, les secrétaires généraux ont également estimé que jusqu'ici, l'influence des commissions femmes était négligeable et que le pourcentage moyen de femmes présidant une commission d'un CNO, soit 21,3%, était également très bas.
- 4.6 Un lien très fort a été constaté entre les pays ayant adopté des politiques sur les femmes et le sport et ceux dans lesquels des programmes de promotion des femmes dans le sport se déroulent actuellement.

5. Résultats principaux des entretiens approfondis menés avec un échantillon de femmes membres de conseils exécutifs de CNO

- 5.1 La quasi-totalité des femmes interrogées a estimé que les objectifs du CIO constituaient un moyen positif pour induire le changement et qu'elles-mêmes ne se considéraient pas comme des "femmes alibis". Cependant, les objectifs à eux seuls ne suffisent peut-être pas pour réduire les inégalités. En effet, bien qu'ils constituent un moyen de remédier aux effets de l'inégalité en ouvrant l'accès aux fonctions dirigeantes, ils ne s'attaquent pas directement aux conditions ou attitudes qui sont à l'origine des déséquilibres.
- 5.2 Compte tenu du niveau de qualification et de compétence très élevé de bon nombre de femmes interviewées, celles-ci ont exprimé leur très grande frustration devant le fait qu'on leur préfère souvent des collègues masculins du conseil exécutif, moins qualifiés qu'elles, pour occuper des postes à responsabilités.
- 5.3 Plusieurs femmes, qui occupent un emploi à plein temps tout en assumant des responsabilités familiales, se trouvent dans des situations délicates, en particulier dans les cas où la tradition prévaut à la maison en matière de répartition des rôles entre les sexes et de partage des tâches ménagères. Ces femmes dépendent très largement du soutien de leurs familles et partenaires et il ressort des réponses fournies que, dans ces cas, des sacrifices dans le domaine des relations personnelles paraissent inévitables.
- 5.4 Dans la très grande majorité des cas, leur nomination dans le conseil exécutif d'un CNO et, ultérieurement, l'efficacité de leur travail ont été facilitées par le soutien et les encouragements que leur ont prodigués d'anciens membres du CNO, hommes et femmes.

- 5.5 La solution qui consiste à réaliser les objectifs imposés aux CNO en cooptant des femmes ou en les encourageant à se porter candidates à l'élection signifie que la structure des fédérations nationales n'est guère touchée par les changements en question et que, par conséquent, les délégués des fédérations nationales à l'assemblée du CNO risquent de rester très majoritairement masculins.
- 5.6 Les femmes interviewées étaient d'avis que leur influence / efficacité au sein des conseils exécutifs augmente de manière extraordinaire dès qu'un conseil exécutif compte plusieurs femmes membres qui peuvent ainsi faire entendre leur voix.
- 5.7 La valeur des séminaires sur la femme et le sport du CIO et des autres relais internationaux a été clairement reconnue par de nombreuses femmes interrogées. Elles ont estimé que les événements en question génèrent non seulement de nouvelles idées de principe, mais qu'ils donnent également aux femmes la possibilité de créer des réseaux alors que, sans cela, elles risquent de travailler dans l'isolement au sein des conseils exécutifs des CNO où elles ne constituent qu'une faible minorité .
- 5.8 Les besoins en matière de formation tels qu'exprimés étaient similaires à ceux mentionnés dans les réponses au questionnaire. Il convient toutefois de mentionner qu'outre les cours de formation, d'autres moyens d'appuis (tels que parrainages, création de réseaux et ressources Internet) peuvent être nécessaires si on veut que les efforts déployés pour recruter des femmes et les retenir durablement soient couronnés de succès.
- 5.9 Les femmes ne constituent pas une catégorie homogène. Les données recueillies durant les interviews suggèrent le besoin d'adopter des approches différenciées en fonction des divers contextes culturels, économiques, ethniques, religieux et géographiques.

6. Résultats principaux des entretiens approfondis menés avec un échantillon de secrétaires généraux

- 6.1 Certes, l'imposition des objectifs a permis de sensibiliser les milieux concernés aux questions de la participation des femmes aux conseils exécutifs. Cependant, ces objectifs n'ont pas pu être atteints par les CNO de toutes les personnes interrogées. Mais même lorsqu'ils l'ont été, la règle des 10% a été considérée comme un maximum, une sorte de norme, plutôt que comme un minimum à réaliser. Le président de l'un des CNO a expliqué que, de son point de vue, les CNO continueraient à ne pas prendre l'affaire très au sérieux à moins que des sanctions ne soient introduites dans le système.
- 6.2 Plusieurs secrétaires généraux ont mis en évidence le problème inhérent à la structure des CNO dont les membres délégués, qui représentent des fédérations nationales, sont majoritairement des hommes. De ce fait, il n'y a qu'un petit nombre de femmes déléguées aux assemblées des CNO qui peuvent, par conséquent, se porter candidates aux postes exécutifs .
- 6.3 Les critères appliqués aux femmes engagés en tant que modèles impliquent souvent des niveaux élevés comme athlète de pointe et / ou en termes de qualifications universitaires, critères qui ne s'appliquent pas forcément aux candidats hommes.
- 6.4 Les compétences attendues des femmes (par opposition à leurs qualifications et expériences sportives) ne sont pas clairement formulées et il est par conséquent difficile de définir les besoins des nouveaux membres féminins dans le domaine de la formation.
- 6.5 Si la plupart des personnes interrogées ont reconnu que la répartition traditionnelle des rôles entre les sexes fait obstacle à la participation des femmes dans les organes exécutifs, peu ont cherché à inventer des politiques souples susceptibles de vaincre ces obstacles.
- 6.6 Vouloir traiter les 'femmes' comme une catégorie homogène comporte certains dangers étant donné que les différences entre les femmes peuvent être le reflet de disparités considérables (opposition ville/campagne, différences régionales).
- 6.7 Les personnes interrogées se sont exprimées favorablement au sujet de la décentralisation des financements par la Solidarité olympique et de la possibilité d'utiliser de manière efficace les fonds de solidarité pour favoriser la promotion des

femmes. Toutefois, il s'est avéré que dans la pratique, les réalisations en la matière sont pour le moment limitées.

7. Conclusions

7.1 Le succès des objectifs

Le point le plus important à retenir est probablement le fait que l'introduction des objectifs chiffrés a eu une incidence évidente et positive sur la proportion de femmes membres de conseils exécutifs de CNO. L'accroissement rapide du nombre de femmes occupant ce type de fonction — parti de très bas — dès après l'annonce des objectifs ne fait pas de doute ; il ressort aussi bien des chiffres que des observations faites par les femmes et les secrétaires généraux au cours des interviews. En d'autres termes, l'approche au moyen d'objectifs chiffrés a été considérée comme une réussite : elle a eu pour effet une prise de conscience accrue des inégalités entre les sexes, l'entrée de femmes talentueuses dans la famille olympique et l'amélioration de la gouvernance olympique en servant d'exemple et de guide au monde du sport en ce qui concerne une représentation équitable.

Les données recueillies donnent une indication claire de la qualité d'ensemble des femmes recrutées. Elles forment un groupe d'un niveau d'instruction élevé; beaucoup ont apporté dans leurs bagages des compétences précieuses acquises dans leur activité professionnelle et beaucoup sont d'anciennes athlètes de pointe. En outre, elles ont pris une part très active et travaillé dur au sein des organes exécutifs; cela ressort clairement des déclarations faites par les secrétaires généraux qui ont affirmé que 51% des femmes membres de leurs conseils exécutifs se situaient dans le quartile suprême des membres les plus actifs et 78% dans la moitié supérieure. L'introduction d'une politique par objectifs a donc contribué à faire sauter le verrou empêchant l'accès à un réservoir de main-d'œuvre talentueuse, instruite et dévouée au potentiel de développement considérable.

Le recours à la règle des 10% et des 20% a le mérite de fixer un objectif politique simple, compréhensible, mesurable et transparent. Le seul bémol à signaler réside peut-être dans une confusion entre les notions de quotas et d'objectifs, presque toutes les personnes interrogées les ayant utilisés indistinctement. Mais en dépit du fait que l'idée de quotas implique une obligation, rares furent ceux et celles qui se sont exprimées en faveur de l'introduction de sanctions en cas de non-respect des "quotas" ou objectifs chiffrés.

Il importe de ne pas sous-estimer l'importance du rôle d'avant-garde assumé par le CIO en matière de lutte contre la représentation inéquitable dans les organes de décision. Certaines personnes interrogées ont dit qu'elles se sentaient encouragées à imposer des exigences à d'autres organisations sportives non couvertes par la politique du CIO du simple fait de la position prise par le CIO en la matière. En d'autres termes, la notion d'objectifs chiffrés a en quelque sorte été légitimée dans le monde du sport en raison du fait que cette démarche a été adoptée par le Mouvement olympique.

7.2 Les limites de la politique des objectifs chiffrés

Les données recueillies incitent à formuler trois réserves principales au regard de la politique des objectifs. La première concerne le fait qu'elle ne touche qu'une partie du système de l'administration olympique et sportive. L'une des personnes interrogées a notamment fait remarquer qu'il existe un système pyramidal allant des clubs, tout en bas, au CIO, tout en haut, en passant par les fédérations régionales, nationales et internationales, les CNO et les associations olympiques continentales. Une autre a souligné que les CNO ne soumettent pas de candidatures féminines et que, de ce fait, la marge de manœuvre du CIO lui-même est restreinte lorsqu'il s'agit de nommer davantage de membres féminins. En mettant l'accent exclusivement sur les CNO et les FI (ces dernières ne font pas l'objet de la présente enquête) des composantes importantes du système passent à travers les mailles. La cooptation, voire l'élection d'un plus grand nombre de femmes dans les conseils exécutifs des CNO risque d'être un phénomène éphémère si l'électorat des exécutifs, à prédominance masculine, (représenté par les délégués des FN aux assemblées des CNO) reste inchangé. En réalité, la politique ne touche que certaines strates de la pyramide et risque de ce fait de ne pas favoriser une croissance organique du nombre de femmes dans les instances de décision. Par conséquent, le règlement durable de la question de la participation des femmes dans des

fonctions dirigeantes nécessite probablement une intervention allant au-delà des CNO et des FI pour s'étendre aux clubs et aux fédérations régionales et nationales.

La deuxième limite de la politique des objectifs chiffrés est due au fait que même dans les cas où les objectifs ont été atteints, cela ne s'est pas nécessairement traduit par la mise en place de projets visant à encourager la participation des femmes dans le sport ou aux processus de prise de décision au plus haut niveau. Il y a un risque que certains CNO considèrent la réalisation des objectifs comme un but en soi plutôt que comme un moyen d'améliorer l'efficacité du comité exécutif. De nombreux CNO ont créé des commissions femmes, mais parmi les personnes ayant répondu à l'enquête, rares furent celles qui estimaient que leur influence était réelle pour le moment. Il serait sans doute utile que les commissions femmes ainsi que les CNO eux-mêmes fassent l'objet de conseils et d'orientations sur la manière d'assurer l'efficacité des commissions en question.

La troisième réserve porte sur le fait que les pourcentages d'ordre général font abstraction des conditions socioculturelles spécifiques des différents pays. Dans certains pays, l'égalité des femmes est bien acceptée et établie dans tous les domaines de la vie; dans d'autres, les femmes continuent d'être confrontées à de graves inégalités. Les CNO agissent à la fois dans le contexte des valeurs du Mouvement olympique et dans celui des conditions culturelles qui règnent dans leur propre pays. Les objectifs fixés étaient censés constituer un seuil minimal et non pas une limite supérieure, mais plusieurs CNO les ont apparemment considérés comme un plafond au lieu de les voir comme les fondations d'un édifice à construire. D'autres étaient fiers à juste titre parce qu'ils avaient dépassé d'une manière appréciable les objectifs fixés. Beaucoup reste à faire pour convaincre les CNO qu'il est dans leur intérêt de fixer des objectifs plus ambitieux en matière d'égalité au sein de leurs organes de direction, quelle que soit leur situation de départ.

7.3 Le processus de recrutement

Les entretiens avec les femmes ont mis en évidence l'importance qu'elles attribuent aux encouragements / parrainages dont elles ont bénéficié de la part de personnalités éminentes de leur CNO qui ont cru en leur capacité d'exercer la fonction, ainsi que le rôle important joué par l'exemple d'autres femmes. La plupart des secrétaires généraux, quant à eux, n'étaient pas conscients du rôle vital joué par les encouragements prodigués aux candidates par des membres expérimentés du CNO. Il peut paraître surprenant que ces femmes cadres, hautement qualifiées, eussent manqué à ce point de confiance en elles-mêmes face à leurs collègues masculins, mais il faut reconnaître qu'être la première, ou parmi les premières femmes à se présenter devant un électorat très majoritairement masculin peut s'avérer un exercice intimidant. Savoir à quel point ces encouragements ont été ressentis comme un facteur déterminant par les femmes devrait inciter à promouvoir le parrainage actif de candidates par des membres confirmés des CNO.

Deux tiers des CNO ont indiqué qu'ils prenaient des dispositions spéciales en vue de recruter des femmes, tandis qu'un tiers a répondu qu'aucune mesure n'avait été prise dans ce sens. Une personne a signalé un retour de manivelle après que des tentatives d'organiser un vote en vertu de mesures spéciales avaient été rejetées par le CNO. Il ne fait cependant aucun doute que les mesures spéciales ont produit des effets positifs dans les CNO qui les ont adoptées. Les CNO n'ayant pas encore atteint l'objectif des 10% peuvent prendre exemple sur les CNO qui ont mis en place des dispositions particulières, aussi bien formelles qu'informelles, qui leur ont permis d'intégrer avec succès des femmes dans leur comité exécutif.

7.4 Formation, soutien et création de réseaux

Les séminaires régionaux organisés par le CIO et d'autres forums internationaux sur la femme et le sport sont considérés comme de précieux viviers d'idées pour faire évoluer la situation des femmes dans le sport. Ces réunions ont notamment généré deux éléments essentiels à l'élaboration d'une politique : une source de grands principes susceptibles d'être adaptés et ajustés aux conditions locales, mais qui peut également servir pour renforcer la confiance des femmes en elles-mêmes et pour créer des réseaux entre ces femmes qui très souvent travaillent seules ou en petit groupe au sein des conseils exécutifs. Il importe de reconnaître à sa juste valeur l'importance qu'il y a à soutenir moralement les femmes qui, en

tant que minorité, souhaitent apporter leur contribution à l'intérieur de leur propre organisation. Les femmes interviewées n'ont cessé de rappeler combien la confiance en soi était importante pour les amener à se présenter à une élection et à se prononcer haut et fort en faveur de l'instauration de politiques d'encouragement pour les femmes et la population en général. Il est ressorti tout aussi clairement des réponses fournies par les secrétaires généraux que ceux-ci, s'ils comprenaient l'importance des conférences et séminaires sur la femme et le sport pour promouvoir les grands principes, en revanche, ils étaient moins familiarisés avec les questions concernant le renforcement de la confiance en soi et la création de réseaux.

Les besoins en matière de formation tels que signalés par les femmes n'ont rien de surprenant. Gestion, administration sportive, compétences techniques (droit du sport, médecine du sport, coaching) ont été citées ainsi que le besoin d'une information sur les initiatives ayant fait leurs preuves ailleurs. Toutefois, la revendication de pouvoir échanger des idées dans le cadre de séminaires et d'ateliers, etc. (au lieu de les recevoir passivement) a figuré au centre de leurs demandes en matière de formation et d'assistance afin qu'elles puissent créer et entretenir des réseaux. La communication par Internet pourrait être intégrée dans des projets de ce type pour permettre aux réseaux et aux activités d'assistance mutuelle entre groupes de prospérer en l'absence de réunions directes entre les personnes. Ces réseaux nécessiteraient peut-être une dose (légère) de gestion, mais le retour sur investissement dans le domaine de la formation est des plus prometteur.

Les séminaires du CIO sur la femme et le sport ont été un instrument extrêmement utile pour donner confiance aux femmes, créer des réseaux entre femmes et leur permettre d'accéder aux outils de gestion de projets. Néanmoins, il serait sans doute opportun d'envisager à l'avenir un nombre plus important de séminaires accueillant également des hommes. Plusieurs des personnes interrogées ont souligné le fait que si les questions d'égalité entre les sexes devaient figurer au centre des préoccupations et si on entendait réellement progresser dans ce domaine, les femmes et les hommes devraient coopérer et assumer ensemble la responsabilité pour la promotion de l'égalité entre les sexes dans le sport. Jusqu'ici, la conscientisation des femmes aux questions de l'égalité entre les sexes a progressé grâce à la formation, mais l'engagement des hommes en la matière a été limité.

7.5. Les prochaines étapes

L'enquête a permis de montrer dans quelle mesure la politique des objectifs a été couronnée de succès et de connaître l'opinion des personnes qui ont le plus contribué à sa mise en œuvre, à savoir les femmes membres de conseils exécutifs et les secrétaires généraux des CNO. De nombreux exemples de pratiques d'excellence ont été constatés. La diffusion des conclusions devrait permettre au Mouvement olympique de poursuivre la mise en œuvre et le développement de cette politique. Il serait judicieux que les futures activités s'ouvrent davantage aux Associations olympiques continentales des CNO, aux commissions femmes des CNO et à d'autres membres de la famille olympique, tout spécialement aux Fédérations internationales et nationales. Il est à souhaiter que l'expérience de ceux et de celles qui, par leurs réponses, ont apporté leur contribution à l'enquête, facilitera l'approfondissement de ce projet et aidera les CNO à atteindre, voire dépasser l'objectif des 20% d'ici à décembre 2005.

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