

ÉGALITÉ DES SEXES ET FONCTIONS DIRIGEANTES DANS LES INSTANCES OLYMPIQUES

FEMMES ET FONCTIONS DIRIGEANTES DANS LE MOUVEMENT OLYMPIQUE 2010

ÉGALITÉ DES SEXES ET FONCTIONS DIRIGEANTES DANS LES INSTANCES OLYMPIQUES



ÉGALITÉ DES SEXES ET FONCTIONS DIRIGEANTES DANS LES INSTANCES OLYMPIQUES

FEMMES ET FONCTIONS DIRIGEANTES DANS LE MOUVEMENT OLYMPIQUE 2010

Projet de recherche réalisé à la demande de la commission femme et sport du CIO

© Comité International Olympique

Château de Vidy – C.P. 356 – CH-1007 Lausanne/Suisse
Tel. +41 21 621 61 11 – Fax +41 21 621 62 16
www.olympic.org

Ce rapport est l'œuvre du Professeur Ian P. Henry & Dr. Leigh Robinson,
du *Centre for Olympic Studies & Research*, Université de Loughborough

Édité par le Comité International Olympique – Juin 2010
Tous droits réservés
Réalisation : DidWeDo S.à.r.l., Lausanne, Suisse
Imprimé en Suisse

Table des matières

Résumé du rapport	7
Introduction	8
Analyse des réponses au questionnaire adressé aux CNO sur la place des femmes dans les fonctions dirigeantes	8
Analyse des réponses au questionnaire adressé aux FI sur la place des femmes dans les fonctions dirigeantes	10
Analyse des entretiens réalisés auprès de présidentes et de secrétaires générales de CNO et de FI, ainsi que de membres du CIO et d'associations continentales de CNO	11
Recommandations et conclusions	16
1. Vue d'ensemble du projet	21
Introduction : contexte et objet du projet	22
Questions posées dans le cadre du projet	22
Les méthodes de recherche	24
Équipe chargée du projet	24
Programme de travail	24
Rôle du département de la coopération internationale et du développement	25
Structure du rapport	25
2. Analyse des réponses au questionnaire adressé aux CNO sur la place des femmes dans les fonctions dirigeantes	27
Introduction : taille et nature de l'échantillon des CNO	28
Femmes dans les comités exécutifs des CNO	30
Données électorales : processus de nomination ; critères d'éligibilité ; taille et nature de l'électorat des CNO	32
Niveau de concurrence aux postes des CNO	35
Commissions femme et sport ; adoption d'une politique d'égalité des sexes par les CNO	42

3. Analyse des réponses au questionnaire adressé aux FI sur la place des femmes dans les fonctions dirigeantes	45
Introduction : taille et nature de l'échantillon des FI _____	46
Femmes dans les instances dirigeantes des FI _____	48
Données électorales :	
processus de nomination ; critères d'éligibilité ; taille et nature de l'électorat des FI _____	49
Niveau de concurrence aux postes des FI soumis à des élections _____	52
Commissions femme et sport ; adoption d'une politique d'égalité des sexes dans les FI _____	58
Conclusions et comparaison des CNO et des FI dans les deux échantillons _____	60
4. Analyse des entretiens réalisés auprès de présidentes et de secrétaires générales de CNO et de FI, ainsi que de membres du CIO et d'associations continentales de CNO	63
Introduction _____	64
Point de vue des femmes sur leur carrière dans l'administration sportive au sein de la famille olympique _____	65
Perspectives en matière d'organisation : CNO, FI et associations continentales _____	83
Associations continentales de CNO _____	91
5. Recommandations et conclusions	95
Introduction _____	96
Listes de recrutement _____	96
Formation politique lors des séminaires régionaux sur les femmes et le sport _____	98
Électorat : composition des assemblées générales _____	98
Durée de mandats _____	99
Commissions de candidature _____	100
Objectifs et quotas _____	101
Culture organisationnelle _____	101
Commissions sur l'égalité des sexes _____	102
Égalité des sexes, bonne gouvernance et indicateurs de performances _____	103
Conclusions et résumé des actions à mettre en œuvre _____	105

6. Annexes 109

Annexe 1 : Critères d'éligibilité aux élections des comités exécutifs des CNO _____	110
Annexe 2 : Critères d'éligibilité pour la nomination de candidats aux CNO_____	116
Annexe 3 : Critères d'éligibilité aux élections des comités exécutifs des Fédérations Internationales _____	120
Annexe 4 : Critères d'éligibilité pour la nomination des candidats aux comités exécutifs/ conseils d'administration des Fédérations Internationales_____	123

7. Références 127

Résumé du rapport

Contenu

Introduction	8
Analyse des réponses au questionnaire adressé aux CNO sur la place des femmes dans les fonctions dirigeantes	8
Analyse des réponses au questionnaire adressé aux FI sur la place des femmes dans les fonctions dirigeantes	10
<i>Tableau 3q: Comparaison des réponses issues des échantillons de CNO et de FI</i>	11
Analyse des entretiens réalisés auprès de présidentes et de secrétaires générales de CNO et de FI, ainsi que de membres du CIO et d'associations continentales de CNO	11
<i>Tableau 4a: Échantillon des personnes interrogées</i>	12
Recommandations et conclusions	16
<i>Schéma 5b: Obstacles visibles au sein du système électoral</i>	16
<i>Tableau 5c: IPC et égalité des sexes dans l'accès aux fonctions dirigeantes des CNO / FI</i>	17

Introduction

Ce projet a été réalisé à la demande du département de la coopération internationale et du développement du CIO par le Groupe de recherche olympique (Centre for Olympic Studies and Research [COS&R]) de l'université de Loughborough. Le travail de terrain s'est déroulé en 2009. Ce projet succède à une étude demandée à l'université de Loughborough en 2004 (Henry et al., 2004), qui évalue l'impact des objectifs minimums instaurés pour les comités exécutifs des CNO (ces objectifs étaient fixés pour 2001 et 2005).

Le projet de recherche présenté dans ce rapport porte sur l'expérience électorale des femmes qui se sont présentées à des postes à responsabilité au sein des CNO et des FI. Trois objectifs ont été définis :

- dépeindre la situation actuelle concernant le recrutement des femmes au sein des instances dirigeantes des Comités Nationaux Olympiques et des Fédérations Internationales ;
- appréhender le contexte et l'expérience des femmes qui se sont présentées à des postes à responsabilité (président, secrétaire général et trésorier) au sein de CNO et de FI afin d'identifier, le cas échéant, les principaux facteurs de réussite aussi bien en termes d'élection que d'exécution des tâches après l'entrée en fonction ;
- identifier les conséquences sur la politique menée par les instances olympiques pour la promotion de l'égalité des sexes au sein des instances dirigeantes du sport olympique.

Pour ce projet, deux enquêtes sous forme de questionnaires ont été conçues pour les CNO et les FI, respectivement ; une série d'entretiens a également été réalisée auprès de 36 secrétaires générales et présidentes de CNO et de FI, de membres du CIO et de membres des instances dirigeantes des associations continentales de CNO.

Analyse des réponses au questionnaire adressé aux CNO sur la place des femmes dans les fonctions dirigeantes

Sur les 205 CNO sollicités, 110 ont répondu au questionnaire (soit un taux de réponse de 53,7 %) ; le taux de réponse a varié de 38,6 % pour l'Asie, à 75,5 % pour l'Europe.

Le nombre de femmes élues aux postes de président, secrétaire général ou trésorier (ou nommées, pour au moins neuf des secrétaires générales) est supérieur pour les CNO européens. Le nombre moyen de femmes dans les comités exécutifs est globalement comparable sur chaque continent (2,00-2,35). En revanche, les pourcentages correspondants présentent une différence statistiquement significative. Ces chiffres varient de 12,6 % pour l'Asie ou de 14,1 % pour l'Europe, soit des proportions bien en deçà de l'objectif minimum de 20 %, à 26,2 % pour l'Océanie et à 20,5 % pour le continent américain, soit des chiffres supérieurs à l'objectif minimum. Les performances supérieures de ces deux derniers continents semblent, pour une large part, traduire la réponse particulièrement positive des petits États insulaires aux quotas du CIO. Certains CNO d'Océanie n'ont été reconnus qu'assez récemment et n'ont donc pas été soumis aux fortes pressions de la lutte pour les postes clés, qui sont traditionnellement dominés par les hommes.

La taille de l'électorat/des assemblées générales, qui élisent les membres du comité exécutif, varie considérablement, 22,8 % de l'ensemble des CNO disposant d'un électorat supérieur à 100 personnes et 21,8 % d'un électorat inférieur à 25 personnes. Les critères d'éligibilité des candidats aux instances dirigeantes des CNO sont très variables : si certains pays n'imposent aucune restriction ou des critères très ouverts (ex. Australie, « Toute personne désignée »), d'autres ont instauré des conditions d'éligibilité extrêmement contraignantes (ex. Bhoutan « Présidents des fédérations (14) »). Force est de constater que, plus les critères d'éligibilité sont contraignants, plus la probabilité d'avoir des candidates est limitée.

Le niveau de concurrence aux postes à responsabilité au sein des instances dirigeantes des CNO (président, secrétaire général et trésorier) est peu élevé. Lors des dernières élections, un seul candidat s'est présenté au poste de président dans 59,2 % des cas, au poste de secrétaire général dans 67,6 % des cas et de trésorier dans 58,3 % des cas. Dans 55 % des élections, un seul candidat s'est présenté aux postes de président et de secrétaire général. Ce manque de concurrence reflète le renouvellement insuffisant au sein des instances dirigeantes, soit une situation peu propice à plus de parité.

Des différences statistiquement significatives entre les CNO de tailles différentes peuvent être constatées au sein de l'échantillon :

Pourcentage de candidates au poste de président (p = 0,038).

La principale différence concerne ici les CNO de trois à cinq employés à temps plein où la proportion moyenne de candidates représente 21,4 %, contre moins de 6,2 % dans toutes les autres catégories de taille.

Pourcentage de postes à temps plein occupés par des femmes (p = 0,019).

La principale différence réside ici entre les micro-organisations composées de un ou deux employés pour lesquelles le nombre moyen d'employées à temps plein représente 72,7 % de l'effectif global travaillant à temps plein, contre 42 % à 52,6 % pour les autres catégories.

Pourcentage de femmes au comité exécutif (p = 0,039).

La différence significative réside ici entre les organisations employant entre deux et cinq femmes à temps plein (moyenne de 26 %) et la moyenne des autres catégories (de 14,4 % à 17,5 %).

Des écarts statistiquement significatifs sont également visibles entre les CNO de différentes associations continentales :

Pourcentage de candidates aux élections présidentielles (p = 0,046).

Les moyennes de l'Afrique (18 %) et de l'Océanie (12,8 %) sont ici largement supérieures à celles des autres continents (de 2,2 % à 2,8 %).

Pourcentage de postes à temps plein occupés par des femmes (p = 0,001).

Les moyennes de l'Océanie (70 %), du continent américain (56,7 %) et de l'Europe (50,4 %) sont nettement supérieures à celles de l'Asie (32,5 %) et de l'Afrique (39,9 %).

Pourcentage de femmes au comité exécutif (p = 0,003).

Les moyennes de l'Asie (12,6 %) et de l'Europe (14,1 %) sont nettement inférieures à celles de l'Océanie (26,2 %) et du continent américain (20,5 %).

Enfin, la répartition des commissions femme et sport sur les différents continents est très variable, avec 91,7 % pour l'Océanie, 91,3 % pour l'Afrique, 87,5 % pour l'Asie, 70 % pour le continent américain et 56,8 % pour l'Europe. De tels écarts existent également pour l'instauration de politiques officielles en matière d'égalité des sexes : Asie (73,3 %), Afrique (72,7 %), Europe (45,5 %), continent américain (46,7 %), Océanie (41,7 %).

Analyse des réponses au questionnaire adressé aux FI sur la place des femmes dans les fonctions dirigeantes

Le taux de réponse des FI est, dans l'ensemble, supérieur à celui des CNO : FI des sports olympiques d'hiver 85,7 %, FI des sports olympiques d'été 82,1 %, FI reconnues 61,1 %, toutes FI confondues 70,4 %.

La proportion des femmes au sein des instances dirigeantes des FI est inférieure à l'objectif préconisé par le CIO pour les FI des sports olympiques d'été (16,6 %) et d'hiver (12,4 %), tandis que ce chiffre s'élève à 22,6 % pour les FI reconnues.

Les critères d'éligibilité des candidats aux instances dirigeantes sont aussi variés que pour les CNO : certaines FI ont adopté des critères très libres (ex. BWF, [Badminton] « Toute personne peut-être désignée »), tandis que d'autres sont particulièrement sévères (WCF [Curling] « Toute personne ayant été nommée représentant officiel par une association affiliée à la WCF et ayant assisté à au moins une assemblée générale avant les élections »). Comme pour les CNO, des critères restrictifs risquent d'avoir un impact négatif sur le recrutement des candidates.

Le droit de désignation des candidats est aussi limité dans certains cas. Ainsi, pour la FIP (Polo), le droit de désignation est limité au président de la Fédération Internationale.

Le niveau de concurrence aux postes à responsabilité (président, secrétaire général et trésorier) est peu élevé. Dans chacun des cas, plus des deux tiers des élections ne sont pas très disputées. Par ailleurs, il existe un lien statistiquement significatif (chi carré ; $p = 0,041$) entre l'absence de concurrence au poste de président et l'absence de concurrence à celui de secrétaire général. Dans 52,4 % des cas où des élections ont été organisées pour les deux postes au sein d'une même FI, ces élections n'ont pas été très disputées pour le poste de président ni pour celui de secrétaire général. Comme pour les instances dirigeantes des CNO, l'absence de concurrence, qui limite le renouvellement des membres de l'exécutif, a un impact évident sur l'élection des femmes.

Les proportions des candidates aux postes à responsabilité sont les suivantes : président (7,8 %), secrétaire général (16,7 %), trésorier (10 %).

La moitié de l'ensemble des FI a instauré des commissions sur les femmes et le sport ou sur l'égalité des sexes (ou des structures équivalentes), et plus de la moitié d'entre elles (64,3 %) ont adopté des politiques officielles sur ces questions.

Les enquêtes dressent un tableau globalement identique entre les CNO et les FI, avec un nombre assez faible de différences significatives. En termes de systèmes électoraux, des différences importantes ont été constatées dans les deux cas concernant les personnes habilitées à désigner des candidats et celles pouvant être désignées, ce qui soulève certains problèmes en matière de bonne gouvernance, de démocratie et d'équité (ex. rôle des membres sortants dans la désignation et le vote, restriction du droit de désignation aux présidents et aux secrétaires généraux ou absence de contrôle indépendant du processus électoral).

La proportion de femmes au comité exécutif est aussi globalement identique (CNO = 17,6 % ; FI = 18 %), de même que le niveau de concurrence aux postes, la proportion de candidates et la part de CNO/FI faisant état d'une augmentation du nombre de femmes au sein de l'exécutif par rapport à celles notifiant une baisse (voir le tableau 3q). La seule différence majeure réside peut-être dans la création d'une commission femme et sport : en effet, les trois quarts des CNO de l'échantillon ont recours à une telle commission, contre 50 % des FI de l'échantillon. Au vu de ces résultats à peu près identiques, nous pouvons conclure que les différences au sein de chaque échantillon devraient être plus significatives que celles entre les deux échantillons.

Tableau 3q: Comparaison des réponses issues des échantillons de CNO et de FI

	CNO	FI
Mesures en faveur de l'égalité des sexes		
% du comité exécutif représenté par des femmes	17,6 %	18 %
% de candidates au poste de président	7,1 %	7,8 %
% de candidates au poste de secrétaire général	12,6 %	16,7 %
% de candidates au poste de trésorier	6,6 %	10 %
Rapport entre les organisations faisant état d'une augmentation du nombre de femmes à la commission exécutive et celles déclarant une baisse depuis les dernières élections	+31,3 % -18,2 %	+20 % -13,3 %
Mesures en matière de concurrence électorale		
% de titulaires sortants réélus	43,7 %	51 %
% d'élections au poste de président avec un seul candidat	59,2 %	61,4 %
% d'élections au poste de secrétaire général avec un seul candidat	67,6 %	66,7 %
% d'élections au poste de trésorier avec un seul candidat	58,3 %	67,9 %
Politiques officielles		
% de CNO/FI dotés d'une commission femme et sport ou d'un organisme similaire	75 %	50 %
% de CNO/FI ayant adopté une politique officielle d'égalité des sexes	55,7 %	62,5 %

Analyse des entretiens réalisés auprès de présidentes et de secrétaires générales de CNO et de FI, ainsi que de membres du CIO et d'associations continentales de CNO

Les entretiens ont été réalisés auprès de 36 personnes, de CNO et de FI. L'échantillon de personnes interrogées est détaillé dans le tableau 4a ci-dessous. Les entretiens étaient structurés de manière à aborder les points clés identifiés ci-après :

- la carrière personnelle des personnes interrogées, notamment le chemin parcouru jusqu'aux différentes fonctions occupées ;
- leur expérience du processus électoral et de la « lutte » politique ou organisationnelle pour l'équité ;
- leur point de vue sur la réponse des organisations (FI, CNO, association continentale) face à la question de l'élection de femmes à des postes à responsabilité ;
- leurs avis sur les mesures qui doivent être prises pour faire face à l'inégalité entre les sexes vis-à-vis de l'accès aux postes à responsabilité.

Toutefois, les entretiens sont restés suffisamment flexibles pour permettre aux personnes interrogées d'insister sur les aspects les plus importants à leurs yeux.

Tableau 4a : Échantillon des personnes interrogées*

	PRÉSIDENTES	SECRÉTAIRES GÉNÉRALES	MEMBRES DU CIO	ASSOCIATIONS CONTINENTALES DE CNO – MEMBRES DE LA COMMISSION	AUTRES POSTES SOUMIS À DES ÉLECTIONS OU À UNE NOMINATION AU NIVEAU CONTINENTAL OU NATIONAL D'UN CNO
Afrique (ACNOA)	4	20	4	2	0
Amérique (ODEPA)	1	5	2	2	1
Asie (OCA)	1	2	1	1	2
Europe (COE)	2	4	1	1	1
Océanie (ONOC)	0	2	0	1	3
Fédérations Internationales de sports	3	3	0	0	1

* Le nombre total d'entretiens réalisés (N = 36) est inférieur aux chiffres indiqués dans le tableau ci-dessus, certaines des personnes interrogées ayant occupé plusieurs fonctions.

Les entretiens ont été enregistrés sous format numérique et soumis à une analyse thématique grâce au logiciel Nvivo, logiciel d'analyses de données qualitatives. Les thèmes qui sont ressortis de l'analyse des entretiens sont abordés dans deux sections. L'une décrit la nature de l'expérience du système électoral des personnes interrogées, tandis que l'autre se concentre sur leurs fonctions au sein du Mouvement olympique et leur vision du contexte organisationnel.

Neuf thèmes principaux se sont dégagés de la manière dont les personnes interrogées ont évoqué leur expérience du système électoral ainsi que leurs fonctions.

- Processus de recrutement: l'une des caractéristiques les plus frappantes a été l'émergence d'un faible nombre d'exemples de recrutement de candidates au sein des conseils d'administration/de l'exécutif sur la base des compétences, plutôt que par le biais d'élections. Ceci est significatif pour les femmes qui sont compétentes et expérimentées, mais qui ont moins de chance de se faire élire par un électoralat masculin, alors qu'elles pourraient être nommées aux conseils d'administration sur la base de leurs compétences et de leur expérience.
- Tutorat: l'importance du tutorat visant à inciter les candidates à se présenter aux élections et à les soutenir, en particulier au début de leur prise de fonction, qui avait été mise en évidence par des études antérieures, a été renforcée par les propos des personnes interrogées.
- Statut social de certaines recrues: on a pu remarquer qu'un faible nombre, pourtant significatif, des femmes sondées provient d'une classe sociale assez élevée (dirigeantes d'entreprises ou membres de familles influentes dans leur pays, par exemple). La confiance sociale requise pour se lancer dans une course aux élections et affronter des adversaires politiques (parfois même devant les tribunaux) reflète, dans une certaine mesure, non seulement les qualités propres de la candidate, mais également son expérience, ses ressources sociales, la confiance qu'elle a en elle voire, dans certains cas, la sécurité financière sur laquelle elle peut compter.
- L'importance du sport universitaire: dans certains contextes nationaux, le sport universitaire a été un bon moyen d'identifier des leaders dans le sport féminin. Cela a ainsi permis aux femmes de gagner en expérience dans la gestion sportive et de se présenter à des élections pour des postes à responsabilité.

- Expériences électorales: Rares sont les femmes pour qui le fait de se présenter à une élection est une expérience agréable. Ce constat peut bien sûr également s'appliquer à certains hommes et n'est certainement pas vrai pour la totalité des personnes interrogées. Néanmoins, ce ressenti est en partie dû au fait que l'électorat est principalement masculin. En effet, les réunions telles que les assemblées générales de CNO et de fédérations nationales ainsi que les assemblées continentales sont dominées par les hommes. Les femmes se retrouvent donc largement minoritaires aussi bien au sein de l'électorat que parmi les candidats, ce qui peut les intimider ou les mettre mal à l'aise.
- Compétences: les aptitudes et compétences que les personnes interrogées pensent avoir pour exercer leurs fonctions sont celles que l'on pourrait attendre des décisionnaires dans le milieu sportif, c'est-à-dire une expérience et des connaissances en matière d'administration sportive et de gestion. Les cinq personnes interrogées qui ont été nommées (à défaut d'être élues) à leur poste de secrétaire général avaient dans l'ensemble une réelle expérience et des qualifications en lien direct avec la gestion ou l'administration sportives. Un certain nombre des titulaires élues ont aussi occupé des fonctions importantes dans le milieu des affaires. Malgré leur potentiel en termes de qualifications et d'expérience, certaines des personnes interrogées expriment leur sentiment de frustration face au manque de considération à leur égard ou face au traitement « inhabituel » qu'on leur réserve du fait de leur sexe. Les réticences concernant la manière dont les femmes décisionnaires sont assimilées à des cas hors norme nous permettent de comprendre pourquoi la plupart des personnes interrogées, alors qu'elles se disent satisfaites de l'impact des quotas, n'apprécient pas qu'on associe leur élection ou leur nomination aux quotas et non à leur mérite personnel. Cette attitude n'a rien de surprenant si on tient compte du haut niveau de compétences, d'aptitudes et d'expérience qu'elles possèdent dans l'ensemble.
- Styles propres à chaque sexe: la question de la divergence entre les styles adoptés par les hommes et les femmes en matière de leadership et de gestion fait débat au sein de la littérature depuis déjà quelque temps. L'une des questions posées aux femmes de l'échantillon consistait à savoir si, d'après elles, le style qu'elles adoptent est différent de celui de leurs homologues masculins. Les styles masculins évoqués dans la littérature décrivent des comportements tels que « l'ambition, la domination, la vigueur, l'indépendance, l'audace, la confiance en soi et l'esprit de compétition », tandis que les styles féminins sont associés à « la serviabilité, la gentillesse, l'empathie, la sensibilité envers autrui et l'instinct de protection » (Eagly and Johanneson-Schmidt, 2001:783). La caractérisation des différences de styles est cohérente avec la réticence de bon nombre des personnes interrogées à « faire campagne » pour des élections. Bien que relativement peu des personnes sondées aient un point de vue très clair sur les différences entre leur style et celui de leurs homologues masculins, quelques-unes d'entre elles qualifient leur approche de consultative et globale. Le choix de ce qu'on pourrait considérer comme une approche plus consensuelle ou plus participative, adoptant une orientation plus démocratique qu'autocratique, n'est pas incompatible avec la recherche de résultats. La consultation et la définition d'objectifs qui en découle peuvent être décisives dans le développement d'un système d'amélioration des performances. L'engagement en faveur de ce système est favorisé par l'approche consultative adoptée. Toutefois, certaines des personnes interrogées ont tendance à remarquer qu'une fois que les femmes ont mis le pied dans l'organisation, certaines d'entre elles adoptent un style plus masculin.
- Séminaires régionaux sur la femme et le sport: les personnes interrogées des CNO ont, pour la plupart, tiré profit des séminaires régionaux sur la femme et le sport organisés et financés par le CIO et la Solidarité Olympique. Des rencontres de ce type ont permis d'approfondir la question des bonnes pratiques et de la mise en place difficile des politiques relatives aux thèmes de la femme et du sport/de la femme et du leadership au sein de divers contextes nationaux. Les femmes ont souligné à plusieurs reprises le rôle que jouent les séminaires dans l'établissement de réseaux et d'un soutien mutuel. En termes de contenu et d'orientation des séminaires sur la femme et le sport, certaines, surtout les plus expérimentées, avancent

qu'il est temps de sensibiliser les hommes et de les convier à de telles rencontres. Bien que l'une des fonctions majeures de ces séminaires soit d'accroître le niveau de connaissances et de confiance des femmes, certaines reconnaissent néanmoins que des progrès pour le changement et la mise en place de politiques ne peuvent être envisagés sans la participation des hommes, ce qui implique des ajustements au niveau du contenu et de la cible des prochains séminaires.

- Crise du volontariat: issues de contextes nationaux très différents, les personnes interrogées font référence à la difficulté croissante de fidéliser des volontaires, hommes et femmes. Dans les économies développées, les contraintes de temps imposées aux individus (en particulier aux femmes) sont de plus en plus importantes. Bien souvent, les familles sont composées de deux parents qui travaillent, mais la charge des tâches ménagères repose de manière disproportionnée sur les femmes, ce qui pose donc problème pour le recrutement de ces dernières. Les postes au sein des CNO sont aussi devenus plus exigeants en termes de temps et de résultat. Dans le même temps, la demande en services de plus en plus professionnels s'est accrue, ce qui implique le recours à du personnel rémunéré. Tandis que ce virage vers le professionnalisme et le déclin du volontariat sont peut-être moins marqués dans les économies moins développées, ces tendances représentent néanmoins une menace significative pour bon nombre de CNO de petite ou moyenne taille qui n'ont pas les ressources nécessaires pour suivre le mouvement.

La manière dont les personnes interrogées ont évoqué la question du contexte organisationnel dans lequel elles évoluent a permis de faire ressortir quatre thèmes clés.

- Constitutions, règles de procédure et assemblées générales/nationales: étant donné que les instances auxquelles il est fait référence ont vu les femmes interrogées réussir à remporter des élections, nous avons supposé que ces instances étaient susceptibles d'inclure les personnes les plus actives dans la promotion de l'égalité des sexes. Il peut donc paraître surprenant que relativement peu de CNO et de FI aient adopté des mesures officielles pour faire face à cette question dans le cadre des élections au conseil d'administration ou au comité exécutif. Cependant, les deux principaux exemples d'instances ayant adopté une approche proactive pour instaurer un changement par le biais de la constitution ou de procédures sont ceux du CNO norvégien et de l'Union internationale de triathlon (ITU).
- Égalité des sexes et politique de récompenses, contrats avec les médias, parrainage et emploi: l'ITU a pris la décision, pratiquement dès sa création, que non seulement les prix en espèces mais aussi l'exposition médiatique des épreuves masculines et féminines seraient équivalents. Elle a en outre fait mentionner cette règle dans les contrats. D'autres FI cherchent également à garantir au maximum l'égalité des récompenses. L'Union internationale de biathlon (IBU) impose que les mêmes récompenses soient décernées lors des épreuves masculines et féminines. De plus, bien que le temps de couverture médiatique qui leur est réservé ne doive pas forcément être équivalent, il est néanmoins indiqué que le nombre d'épreuves doit être le même et qu'elles doivent toutes être retransmises. D'après la secrétaire générale, c'est ce qui permet d'avoir une couverture médiatique équitable. La politique en matière d'égalité des sexes dans les procédures de recrutement et les niveaux de salaires est très souvent régie par la législation nationale en vigueur (ou dans le cas de l'UE, les réglementations communautaires). De manière surprenante, lorsque le recrutement se fait sur la base des compétences, les femmes ont plus de chance d'être mieux représentées dans les échelons supérieurs du personnel rémunéré.
- Culture: cultures organisationnelles et cultures politiques nationales: la place de l'égalité des sexes dans les postes à responsabilité reflète en partie des procédés culturels plus larges. Ces procédés peuvent être évidents aux niveaux local/organisationnel; au niveau du domaine (le domaine sportif); et au niveau national. La culture regroupe les valeurs, croyances, principes et comportements d'un groupe de personnes, qu'il s'agisse de membres d'une organisation, d'un domaine ou d'une communauté/société plus large. Il se peut que diverses cultures existent au sein d'une même organisation, surtout lorsqu'il s'agit d'une instance complexe et de grande taille. De même, on trouvera certainement des disparités au sein des cultures nationales, ce qui

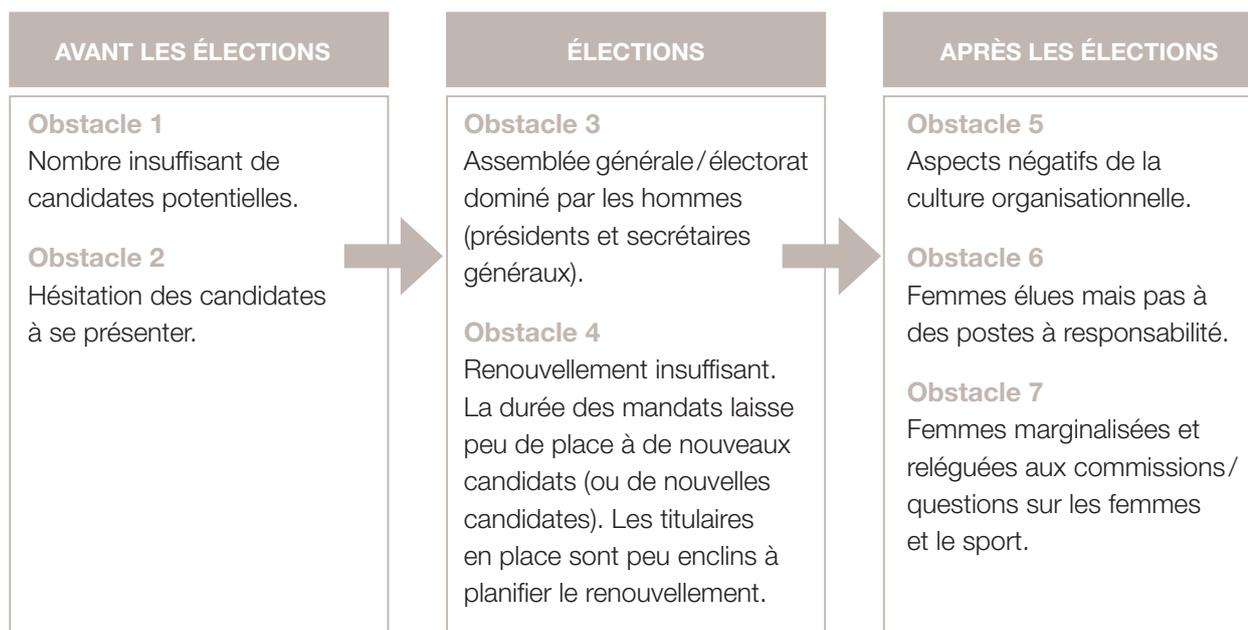
nous rappelle qu'il ne faut pas réduire les cultures à un ensemble homogène. Toutefois, la culture politique nationale, par le biais de la législation sur l'égalité des sexes en général ou plus particulièrement appliquée au milieu du sport, peut permettre le développement de certaines formes d'action, tout en réprimant d'autres formes de comportement. Il est clair qu'au sein du groupe de personnes que nous avons interrogées, différents systèmes de valeur se distinguent en termes de croyances, de principes et de comportements, de telle sorte que personne ne peut dresser de vérité générale sur les valeurs dans le sport. La culture organisationnelle découle à la fois des politiques et des réglementations officielles (ex. vision et énoncés de mission) et informelles, voire d'attitudes et de comportements inconscients. C'est en partie la raison pour laquelle la culture organisationnelle est si bien ancrée et si difficile à changer. L'établissement d'une nouvelle culture organisationnelle est donc susceptible d'être beaucoup plus facile pour une nouvelle organisation, ce qui explique, dans une certaine mesure, pourquoi l'ITU a réussi à promouvoir une organisation ouverte à tous : hommes et femmes. La théorie selon laquelle Occidentaux et Européens feraient preuve d'une attitude « éclairée » face à la question de l'égalité des sexes ne fait pas l'unanimité. Il s'avère, après tout, que c'est l'Afrique qui recense le plus grand nombre de présidentes et le deuxième plus grand nombre de secrétaires générales.

- Associations continentales de CNO : si, au départ, le projet ne prévoyait pas de passer en revue le cas des associations continentales, un certain nombre d'entretiens se sont déroulés en marge de leurs assemblées générales et les personnes interrogées en sont venues à commenter la nature de l'engagement des femmes dans leurs processus de décision. On recense un certain nombre de différences en matière de politique du côté des associations continentales de CNO. Les COE ont, par exemple, décidé de fonctionner sans commission consacrée aux femmes (c'est la seule association continentale de CNO dans ce cas), un choix renforcé par le point de vue de la seule (à l'époque) femme membre de l'exécutif et par celui de la représentante de droit de l'ACNOA. Les COE sont un cas intéressant car ils ne comptent, à l'heure actuelle, aucune femme au sein de leur comité exécutif, la seule femme candidate n'ayant pas réussi à se faire élire parmi les 12 nouveaux membres admis en 2009. Pour comprendre comment une association continentale a pu en arriver à l'absence de candidates au sein de l'exécutif, et ce malgré la politique du CIO liée aux objectifs minimums, il faut comprendre les mécanismes du processus électoral. Un certain nombre de personnes interrogées ont évoqué l'existence d'une « liste » de candidats favoris. Les responsables ont communiqué cette liste par le bouche-à-oreille, en laissant entendre qu'il s'agissait de l'équipe qu'ils préféreraient pour l'exécutif. Certains des représentants des CNO n'ont pas été tenus informés de ces candidats favoris puisque, pour certains d'entre eux, il était suggéré que toute forme de « consigne » pouvait être contre-productive. Les résultats du scrutin ont suivi les recommandations de la liste.

Recommandations et conclusions

La dernière section du rapport identifie huit recommandations et propose un cadre pour la création d'indicateurs de performances clés (IPC) ainsi que des objectifs et des outils d'évaluation. Ces recommandations reposent sur l'analyse des principaux obstacles aux élections identifiés à travers les entretiens et les réponses au questionnaire (voir le schéma 5b ci-dessous).

Schéma 5b: Obstacles visibles au sein du système électoral



En résumé, la commission femme et sport devrait tenir compte des recommandations suivantes :

Recommandation 1 : Il est recommandé que chaque organisation (CNO/FI et association continentale de CNO) soit encouragée à créer et à tenir une liste de candidats potentiels aux postes à responsabilité des CNO ou des FI. Cette liste doit comporter autant d'hommes que de femmes (objectif minimum de 40% pour chaque sexe); doit être gérée activement par un groupe ou une commission chargée d'identifier des candidats issus du monde du sport ou doués de qualités susceptibles de servir le monde du sport, et capables d'évoluer; enfin, les personnes de la liste devront suivre des programmes de formation afin d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour être élues et pour occuper des postes à responsabilité au sein des CNO et des FI.

Recommandation 2 : Il est recommandé de développer le contenu et la structure du programme des séminaires régionaux en fonction de trois champs d'action. Premièrement, continuer de renforcer les compétences, les connaissances et la confiance des femmes travaillant dans un CNO ou une FI afin de leur permettre d'occuper des postes importants. Deuxièmement, recruter des hommes et des femmes, puis leur permettre d'appréhender leur rôle commun dans la mise en œuvre du programme du CIO en matière d'égalité des sexes. Troisièmement, inculquer aux femmes les techniques de candidature ainsi que les compétences politiques requises pour être élues.

Recommandation 3 : Il est recommandé que les CNO et les FI adoptent une proposition pour que chaque fédération affiliée soit représentée par deux personnes aux assemblées générales. Si ces deux personnes sont du même sexe, la fédération ne dispose alors que d'une voix; en revanche, les fédérations représentées par un homme et une femme disposeront de deux voix.

Recommandation 4 : Il est recommandé que les CNO et les FI envisagent de limiter la durée des mandats à trois périodes quadriennales maximum pour les principaux postes de l'exécutif – président, secrétaire général et trésorier – conformément aux réglementations établies par le CIO pour son président.

Recommandation 5 : Il est recommandé que des commissions de candidature soient instaurées pour l'ensemble des CNO et des FI, avec pour mission d'identifier des candidats sérieux des deux sexes. Il se peut que certains membres de cette commission fassent également partie et partagent les attributions du groupe chargé d'établir la liste des candidats potentiels (voir la recommandation 1).

Recommandation 6 : Des objectifs minimums doivent être fixés pour la fin des deux prochaines périodes quadriennales. Bien que de nombreuses instances olympiques aient déjà eu du mal à atteindre l'objectif de 20 %, il est important que le CIO adopte un nouvel objectif « ambitieux » (réaliste, mais nécessitant des efforts de la part des organisations) afin de profiter du mouvement amorcé (25 % d'ici 2014 et 30 % d'ici 2018, par exemple). Ces objectifs doivent être supérieurs à ceux définis précédemment, aussi bien en termes de pourcentage minimum visé que de champ d'application. En effet, ils doivent porter non seulement sur les membres du conseil d'administration/comité exécutif, mais aussi sur l'électorat/les assemblées générales qui les élisent, sur les membres des commissions et leurs présidents, et sur la proportion de candidats aux fonctions dirigeantes de l'organisation.

Recommandation 7 : Il est proposé que les CNO et les FI adoptent une politique officielle en matière d'égalité des sexes, fondée sur un processus d'évaluation des statuts de l'organisation, de sa culture et de l'impact de cette culture sur les personnes travaillant au sein de l'organisation ainsi que sur la mise en place de politiques particulières.

Recommandation 8 : L'existence de commissions et de séminaires continentaux femme et sport exclusivement composés de femmes n'encourage pas les hommes à s'associer aux femmes dans la lutte pour l'égalité des sexes. La substitution des commissions sur les femmes et le sport par des commissions sur l'égalité des sexes permettrait de rallier les hommes à ce domaine d'action. À condition d'être gérée activement, une telle évolution permettrait de limiter la marginalisation des femmes et de ne plus assimiler le travail des commissions femme et sport à un ensemble de tâches entrepris exclusivement par les femmes, pour les femmes.

Concernant les indicateurs de performances définis ci-dessus, qui correspondent aux objectifs fixés dans le tableau 5c, le récapitulatif suivant est proposé pour les CNO, associations continentales de CNO et FI :

Tableau 5d: IPC et égalité des sexes dans l'accès aux fonctions dirigeantes des CNO/FI

	DOMAINE DE PERFORMANCE	INDICATEUR(S)
POLITIQUE D'ÉGALITÉ DES SEXES: PROCESSUS ET STRUCTURES	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'organisation (CNO/FI) a-t-elle revu ses statuts afin de tenir compte des éléments liés à la mise en œuvre de l'égalité des sexes (ex. question de la représentation à l'assemblée générale) ? 2. Chaque organisation (CNO/FI) réalise-t-elle un audit de la culture organisationnelle afin d'identifier et de traiter les points critiques en matière d'égalité des sexes ? 3. L'organisation (CNO/FI) a-t-elle établi une politique officielle d'égalité des sexes qui englobe la participation, la formation et la gestion/prise de décisions, ainsi que le volontariat et les effectifs traditionnels ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examen des statuts réalisé (OUI/NON) 2. Audit de la culture réalisé (OUI/NON) 3. a) Politique d'égalité des sexes établie b) Politique d'égalité des sexes évaluée en externe

Suite tableau 5d en page 18

	DOMAINE DE PERFORMANCE	INDICATEUR(S)
INSTANCES DIRIGEANTES ET ÉLECTIONS/ NOMINATIONS	<p>Objectifs minimums établis pour les éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Représentants à l'assemblée générale 2. Membres du conseil/ comité exécutif 3. Membres et présidents des commissions 4. Candidats aux postes à responsabilité (président, secrétaire général, trésorier) 	<p>Objectifs clairs, simples et ambitieux sous la forme d'un pourcentage minimum à atteindre d'ici la fin des prochaines périodes quadriennales, représentant un progrès par rapport à ceux adoptés précédemment pour la composition des instances exécutives</p>
IDENTIFICATION ET FORMATION DES CANDIDATS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation de séminaires de formation par les associations continentales afin de renforcer les aptitudes des candidats potentiels aux élections issus du groupe minoritaire des CNO (hommes ou femmes) 2. Création d'une base de données de candidats potentiels aux postes importants des CNO et des FI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Au moins un séminaire par an pour chaque association continentale au cours d'une période quadriennale, afin de renforcer les compétences électorales des candidats issus d'un groupe minoritaire (hommes ou femmes) 2. Base de données de taille adaptée au CNO et au système sportif national, avec au moins 40% de candidats de chaque sexe

Attribution des responsabilités

L'équité comme valeur fondamentale de l'Olympisme est au cœur des préoccupations de l'ensemble du Mouvement olympique. Cependant, pour chaque IPC défini ci-dessus, les responsabilités devront être clairement attribuées au sein des organisations concernées et de leurs membres. Pour la concrétisation de ces mesures, une aide devrait également être proposée aux CNO, FI et associations continentales de CNO, notamment par la mise en place de moyens pour des activités telles que l'examen des statuts, les audits de la culture organisationnelle ou le développement de programmes de formation. La collaboration des différents membres de la famille olympique afin d'améliorer ces domaines de performances organisationnelles est donc indispensable à toute évolution en matière d'égalité des sexes.

1. Vue d'ensemble du projet

Contenu

Introduction : contexte et objet du projet	22
Questions posées dans le cadre du projet	22
Les méthodes de recherche	24
Équipe chargée du projet	24
Programme de travail	24
Rôle du département de la coopération internationale et du développement	25
Structure du rapport	25

Introduction : contexte et objet du projet

Ce document présente les résultats d'une étude sur les différentes manières de réduire les inégalités hommes/femmes aux principaux postes à responsabilité des Comités Nationaux Olympiques (CNO) et des Fédérations Internationales (FI). Ce projet succède à une étude de deux ans du Groupe de recherche olympique de Loughborough, qui a débouché sur un rapport publié en 2004 et intitulé *Femmes et fonctions dirigeantes dans le Mouvement olympique* (Henry, Radzi, Rich, Theodoraki & White, 2004). L'étude de 2004 évalue l'impact des objectifs minimums instaurés en 1996 pour le recrutement des femmes aux fonctions dirigeantes des CNO* (selon ces chiffres, les femmes devaient occuper au moins 10 % de ces postes avant décembre 2001 et au moins 20 % avant décembre 2005). Non seulement l'étude de 2009 actualise les chiffres relatifs au recrutement des femmes à ces postes, mais elle s'intéresse aussi à l'élection des femmes aux fonctions dirigeantes des CNO ainsi que des FI, notamment celles de président, de secrétaire général et de trésorier.

Le travail de terrain de l'étude de 2009 a démarré en février, après une réunion préliminaire entre les représentants du département de la coopération internationale et du développement (le directeur, M. Thomas Sithole, M^{me} Katia Mascagni et M^{me} Dominique Niyonizigije) et du *Centre for Olympic Studies & Research* (le professeur Ian Henry, directeur du COS&R), au cours de laquelle le programme de travail ci-dessous a été établi.

* Bien que, en 1996, le CIO ait adopté des quotas minimums pour les CNO ainsi que pour les FI, l'étude de 2002-2004 stipule que l'évaluation porte exclusivement sur les CNO. La présente étude examine quant à elle la situation des CNO et des FI.

Questions posées dans le cadre du projet

Le projet vise à identifier et à commenter des informations quantitatives relatives au nombre de femmes occupant des fonctions dirigeantes. Des données sur ce sujet étant déjà collectées par le CIO auprès de ces organisations, l'enquête menée dans le cadre de ce projet a donc pour objectif de compléter et d'actualiser la collecte de données en cours ou déjà réalisée. Par ailleurs, en plus de la collecte de données relatives aux femmes élues dans les comités exécutifs ou les conseils d'administration des CNO et des FI, l'étude de 2009 s'intéresse à l'expérience électorale des femmes qui se sont présentées à des postes à responsabilité au sein des CNO et des FI. Le but est ainsi de recueillir des données qualitatives sur les femmes et le système électoral afin d'améliorer les politiques mises en œuvre et, le cas échéant, d'identifier des bonnes pratiques.

Cette étude a donc trois **objectifs** :

- dépeindre la situation actuelle concernant le recrutement des femmes au sein des instances dirigeantes des Comités Nationaux Olympiques et des Fédérations Internationales ;
- appréhender le contexte et l'expérience des femmes qui se sont présentées à des postes à responsabilité (président, secrétaire général et trésorier) au sein de CNO et de FI afin d'identifier, le cas échéant, les principaux facteurs de réussite aussi bien en termes d'élection que d'exécution des tâches après l'entrée en fonction ;
- identifier les conséquences sur la politique menée par le CIO (FI et CNO) pour la promotion de l'égalité des sexes au sein des instances dirigeantes du sport olympique.

Trois séries de questions ont été identifiées par rapport à ces objectifs : 1) les femmes au sein des comités exécutifs ou conseils d'administration des CNO et des FI ; 2) les pratiques des organisations mêmes ; et 3) l'expérience des femmes qui se sont présentées à des postes à responsabilité. Ces questions sont les suivantes.

Suite à la réunion de février, trois séries de questions ont été définies.

La première porte sur les femmes au sein des comités exécutifs des CNO et des FI :

- [a] Combien de femmes font partie des comités exécutifs actuels ?
- [b] Quelle proportion du comité exécutif représentent-elles ?
- [c] Comment cette proportion a-t-elle évolué dans le temps ? (depuis les entretiens du dernier rapport)
- [d] Depuis combien de temps occupent-elles ces fonctions ?
- [e] Ont-elles toutes été élues ou ont-elles été nommées ? Ont-elles été nommées, puis élues ?
- [f] Quelles fonctions occupent-elles au sein du comité exécutif ? Occupent-elles plus spécifiquement la fonction de président, de secrétaire général, de trésorier (autre) ?
- [g] À quelles commissions appartiennent-elles ? Président-elles ou dirigent-elles une commission ?
- [h] Profils démographiques des femmes (âge, formation, expérience professionnelle, carrière dans le sport, situation familiale/enfant[s]).
- [i] Combien de femmes se sont présentées à des élections et quelle proportion des candidats les femmes représentent-elles ?
- [j] Si aucune femme ne s'est présentée aux postes clés (président/secrétaire général/trésorier), pourquoi ? Quelles mesures pourraient être prises pour susciter leur intérêt et les inciter à se présenter à ces postes ?

La deuxième série de questions porte sur les CNO/FI :

- [a] L'organisation a-t-elle adopté des mesures officielles en matière d'égalité des sexes au sein de la direction du CNO ou de la fédération ? Des objectifs ont-ils été formulés officiellement par l'organisation en matière d'égalité des sexes ?
- [b] Quels ont été les effets de la politique de quotas mise en œuvre par le CIO ? Cette politique est-elle encore respectée/appliquée ?
- [c] Quelles mesures ont été adoptées pour promouvoir le nombre de candidates ? Ces mesures ont-elles été évaluées ? Quelle a été leur efficacité ?
- [d] L'organisation a-t-elle mis en place une commission spécifique ou un mécanisme équivalent pour traiter la question des femmes dans le sport ? Cette commission aborde-t-elle la question de la place des femmes dans les instances dirigeantes de l'organisation ?

La troisième série de questions porte sur les femmes candidates (élues ou non) à des postes clés des CNO/FI :

- [a] Quel processus ont-elles suivi en décidant de se présenter à une élection ? Pendant combien de temps ont-elles fait partie de l'exécutif avant de se présenter au poste de président, de secrétaire général ou de trésorier ?
- [b] Pourquoi se sont-elles présentées à une élection ? Quelles sont leurs attentes sur le plan personnel, au niveau de l'organisation et pour le sport en général ?
- [c] Quelle était la nature de la campagne électorale et du processus électoral ? Affrontaient-elles d'autres candidats ? Ces candidats étaient-ils des hommes ou des femmes ?
- [d] Quelles personnes ou expériences ont influencé/déterminé leur décision de se présenter à une élection ?
- [e] Comment ont-elles vécu cette expérience ? Quelles difficultés ont-elles rencontrées et comment les ont-elles surmontées ? Quelles ressources leur ont été utiles tout au long de leur expérience ? Ont-elles pu atteindre les objectifs fixés ?
- [f] Ont-elles utilisé les ressources sur les femmes dans le sport proposées par le CIO/la Solidarité Olympique (ex. séminaires régionaux et nationaux) ? Ces ressources ont-elles été utiles ?
- [g] Décideront-elles/Ont-elles décidé de se représenter à une élection après leur première expérience ou leur premier mandat ? Quels facteurs ont pesé sur cette décision ? Quels facteurs pourraient les influencer de façon positive ou négative ?

Les méthodes de recherche

Les méthodes à mettre en œuvre pour aborder ces questions sont les suivantes :

- enquêtes sous forme de questionnaires adressés à l'ensemble des CNO et des FI reconnues ;
- entretiens approfondis avec des femmes occupant les postes de président, secrétaire général et, le cas échéant, trésorier de CNO et de FI ;
- quelques entretiens complémentaires avec des femmes membres du CIO et des instances dirigeantes des associations continentales de CNO ;
- analyse secondaire des sources existantes, y compris les propres rapports et sources de données du CIO, examen des études sur les mesures de représentation des femmes et sur les pratiques électorales dans les instances représentatives sur le plan politique.

Des entretiens ont eu lieu dans le cadre des réunions suivantes, identifiées par le département de la coopération internationale et du développement : *

- Congrès de l'OCA, 12-14 mars 2009, Koweït
- Assemblée générale de l'ONOC, 29 mars-4 avril 2009, Queenstown, Nouvelle-Zélande
- Assemblée générale de l'ACNOA, 6-8 juillet 2009, Abuja, Nigéria
- Congrès olympique, 1-7 octobre 2009, Copenhague, Danemark
- Assemblée générale de l'ODEPA, 1-7 novembre 2009, Guadalajara, Mexique

* Il était initialement prévu d'interroger l'ensemble des femmes élues aux fonctions de président, de secrétaire général et de trésorier des FI et des CNO. Les membres des FI à interroger ont participé au Congrès du CIO à Copenhague, au même titre que les représentants des CNO. Cependant, à cette réunion ainsi qu'à celles des associations continentales, les participants représentant leur CNO ou leur FI étaient généralement le président et le secrétaire général. Bien souvent, nous n'avons pas réussi à savoir qui occupait le poste de trésorier. Nous n'avons ainsi pas pu interroger de femmes occupant cette fonction.

Un autre entretien a également eu lieu à Barcelone, en marge des réunions pour la finale de la Coupe Davis en décembre 2009.

Équipe chargée du projet

Les codirecteurs du projet (le professeur Henry et le docteur Robinson) ont réalisé des entretiens en marge des réunions des associations continentales des CNO d'Océanie, d'Afrique et d'Amérique, dans le cadre d'un congrès organisé par le Conseil olympique d'Asie et lors du Congrès olympique de Copenhague. Ils ont été secondés sur plusieurs points par quatre assistantes de recherche : M^{me} Samantha Connor et le Dr Eunah Hong (saisie des données et rédaction des rapports) ; M^{me} Marie-Therese Zammit et le Dr Maria de Rato Barrio (travail de terrain lors des réunions de Copenhague et de Guadalajara, respectivement). Les entretiens ce sont pour beaucoup déroulés en anglais (quatre en français). Les questionnaires fournis étaient rédigés en français ou en anglais et les réponses reçues en anglais, en français et en espagnol.

Programme de travail

La réunion préliminaire de février a permis d'adopter les documents de projet suivants :

Rapport d'étape (15 septembre 2009) sur l'avancement de la collecte et de l'analyse des données.

Rapport provisoire (5 janvier 2010), qui aborde les questions présentées ci-dessus et qui comprend :

- l'analyse des enquêtes menées auprès des CNO et des FI afin d'obtenir les informations recherchées dans le cadre de ce projet et sollicitées par le département de la coopération et du développement (pour éviter de demander deux fois la même information aux CNO) ;

- l'analyse des entretiens à partir d'un échantillon de femmes ayant une expérience du processus électoral au sein d'une FI ou d'un CNO ;
- l'identification du rôle des candidates, des CNO, des FI et autres instances, ainsi que du CIO en termes de stratégies électorales ; leur implication en matière d'égalité des sexes.

Rapport final (26 février 2010).

Le calendrier était le suivant :

- 1) Envoi de questionnaires pilotes aux CNO/FI, 1^{er} mars-15 avril 2009.
- 2) Enquête principale, 1^{er} mai-30 novembre 2009.
- 3) Entretiens réalisés lors des réunions internationales mentionnées ci-dessus : mars-novembre 2009.
- 4) Rapport provisoire remis avant le 5 janvier 2010.
- 5) Rapport final remis avant le 26 février 2010.

Rôle du département de la coopération internationale et du développement

Le travail de terrain aurait été impossible sans le sérieux des membres du département de la coopération internationale et du développement, notamment de M^{me} Dominique Niyonizigiye, responsable de ce projet, et de M. Marc Hari, qui a participé en tant que stagiaire. Nous sommes heureux de mettre en avant leur contribution : prises de contact avec les personnes à interroger pour solliciter leur coopération avec l'équipe du projet, envoi des questionnaires et de quatre séries de rappels, ce qui a permis d'atteindre un taux de réponse très correct (voir les chapitres 2 et 3).

Structure du rapport

La suite du présent rapport s'organise comme suit : les chapitres 2 et 3 évaluent de manière détaillée les résultats des enquêtes, tandis que le chapitre 4 identifie les principaux thèmes issus de l'analyse des entretiens avec les femmes occupant des postes à responsabilité au sein des CNO et des FI. Le chapitre 5 synthétise, quant à lui, les résultats du projet et identifie les conséquences sur la politique de recrutement des femmes aux postes à responsabilité dans la famille olympique.

2. Analyse des réponses au questionnaire adressé aux CNO sur la place des femmes dans les fonctions dirigeantes

Contenu

Introduction : taille et nature de l'échantillon des CNO	28
Tableau 2a: Taux de réponse par continent	28
Tableau 2b: Nom et taille des CNO ayant répondu au questionnaire	28
Femmes dans les comités exécutifs des CNO	30
Tableau 2c: Présidentes et secrétaires générales de CNO en 2009	30
Tableau 2d: Nombre et pourcentage de femmes dans les comités exécutifs par continent	31
Données électorales : processus de nomination ; critères d'éligibilité ; taille et nature de l'électorat des CNO	32
Tableau 2e: Taille de l'électorat pour les élections de l'exécutif des CNO	32
Tableau 2f: Droit de vote pour l'élection du comité exécutif des CNO	33
Tableau 2g: Les membres de l'exécutif sortant ont-ils le droit de vote ?	35
Niveau de concurrence aux postes des CNO	35
Tableau 2h: Des agents électoraux indépendants sont-ils nommés ?	35
Tableau 2i: Niveau de concurrence aux élections pour les postes à responsabilité des instances dirigeantes des CNO	35
Tableau 2j: Degré de compétitivité des élections (comparaison des élections à plusieurs candidats au poste de président et à celui de secrétaire général)	36
Tableau 2k: Pourcentage de membres réélus aux dernières élections et sexe des candidats aux postes clés	37
Tableau 2l: Comparaison des CNO de différentes tailles (nombre d'employés à temps plein) selon des variables précises	38-39
Tableau 2m: Comparaison des CNO des différents continents selon des variables précises	40-41
Commissions femme et sport ; adoption d'une politique d'égalité des sexes par les CNO	42
Tableau 2n: Tableau comparatif concernant la création d'une commission femme et sport par continent	42
Tableau 2o: Tableau comparatif concernant l'adoption d'une politique officielle d'égalité des sexes par continent	43
Tableau 2p: Tableau comparatif concernant l'évolution du nombre et de la proportion de femmes élues par continent	43

Introduction : taille et nature de l'échantillon des CNO

Après la diffusion d'un questionnaire pilote auprès de dix CNO (neuf ont été remplis et renvoyés), de légères modifications ont été apportées et les questionnaires définitifs ont été distribués aux 205 CNO en avril 2009. Les questionnaires ont été envoyés par le département de la coopération internationale et du développement (et non par l'équipe chargée du projet), le taux de réponse attendu étant supérieur pour une enquête directement coordonnée par le CIO. Après au moins quatre envois de courriels de rappel, parfois associés à une prise de contact directe par le personnel du département, 110 réponses ont été reçues, soit un taux de réponse de 53,7 %. Ce chiffre est très légèrement supérieur au taux de réponse des CNO pour l'étude de 2004 (48,2 %).

La répartition des réponses s'est néanmoins avérée inégale entre les différents continents, comme illustré dans le tableau 2a. Si le taux de réponse est élevé pour l'Europe et l'Océanie (respectivement 75,5 % et 70,6 %), l'Asie est particulièrement sous-représentée dans l'échantillon, avec un taux de réponse de 38,6 %.

Tableau 2a : Taux de réponse par continent

		NOMBRE DE RÉPONSES	TAUX DE RÉPONSE AU QUESTIONNAIRE
ASSOCIATIONS CONTINENTALES	COE – Europe (49)	37	75,5 %
	OCA – Asie (44)	17	38,6 %
	ACNOA – Afrique (53)	24	45,3 %
	ODEPA – Amérique (42)	20	47,6 %
	ONOC – Océanie (17)	12	70,6 %
	Total des CNO (205)	110	53,7 %

Le tableau 2b permet de déterminer la taille des CNO ayant répondu au questionnaire (conformément au nombre d'employés à temps plein). Les petits CNO comptant entre un et cinq employés à temps plein regroupent généralement plusieurs petites îles et micro-états, ainsi que certains CNO d'États africains. Les CNO de plus grande envergure, comptant plus de 25 employés à temps plein, correspondent aux grandes nations en termes de performances olympiques (États-Unis, Russie), aux nations du Commonwealth (Australie, Grande-Bretagne, Canada et Afrique du Sud), aux nations d'Europe occidentale (Danemark, France, Grèce, Pays-Bas, Norvège et Suisse) ainsi qu'aux pays en plein essor économique qui viennent d'investir massivement dans le sport (Brésil et Qatar).

Tableau 2b : Nom et taille des CNO ayant répondu au questionnaire

1-2 Employés à temps plein

Andorre	Îles Marshall	Seychelles
Aruba	Micronésie	Saint-Kitts-et-Nevis
Îles Caïmans	Sainte-Lucie	Îles Vierges britanniques
Liechtenstein	Samoa américaines	

3-5 Employés à temps plein

Argentine	Djibouti	Singapour
Bénin	Irlande	Tanzanie
Botswana	Luxembourg	Trinité-et-Tobago
Congo	Namibie	Ouganda
Cuba	Sénégal	Zambie

6-10 Employés à temps plein

Barbade	Gambie	Syrie
Burundi	Guam	Togo
République centrafricaine	Hongrie	Tonga
Îles Cook	Islande	Tunisie
République tchèque	Israël	Uruguay
Estonie	Mali	Zimbabwe
Fidji	Monténégro	
Finlande	Rwanda	

11-25 Employés à temps plein

Arménie	Haïti	Palaos
Bahreïn	Hong Kong, Chine	Papouasie-Nouvelle-Guinée
Bangladesh	Indonésie	Portugal
Bélarus	Lettonie	Saint-Marin
Belgique	Lituanie	Serbie
Bhoutan	Malaisie	Slovaquie
Cameroun	Moldavie	Slovénie
Chili	Mongolie	Sri Lanka
Chypre	Nouvelle-Zélande	Tadjikistan
Espagne	Nigéria	Yémen
Éthiopie	Pakistan	

26-50 Employés à temps plein

Afrique du Sud	Grande-Bretagne	Turquie
Australie	Jordanie	Ukraine
Canada	Pologne	
Colombie	Porto Rico	

+50 Employés à temps plein

Allemagne	États-Unis	Pays-Bas
Brésil	France	Qatar
Croatie	Grèce	Russie
Danemark	Guatemala	Suisse
Égypte	Mexique	
Équateur	Norvège	

Femmes dans les comités exécutifs des CNO

Le tableau 2c ci-dessous identifie les présidentes et secrétaires générales en 2009, comme indiqué lors du Congrès olympique de 2009 à Copenhague. Ces 29 femmes représentent 28 CNO; 20 ont répondu au questionnaire de l'enquête analysé dans cette section et 22 font partie des 36 personnes interrogées lors des entretiens détaillés dans le chapitre 4 du présent rapport.

Tableau 2c: Présidentes et secrétaires générales de CNO en 2009

AFRIQUE	
Présidentes	Secrétaires générales
Aicha Garad Pertus – Djibouti	Helene Mpinganjira – Malawi*
Agnes Tjongarero – Namibie	Dagmawit Girmay – Éthiopie
Matlohang Moiloa-Ramoqopo – Lesotho*	Peninnah Kabenge – Ouganda
Miriam Moyo – Zambie	Hazel Kennedy – Zambie
AMÉRIQUES	
Présidentes	Secrétaires générales
Judith Simons, JP – Bermudes	Nicole Hoevertsz – Aruba
	Veda Bruno-Victor – Grenade*
	Silvia Gonzalez – Costa Rica*
	Stephanie Streeter – États-Unis
	Carlena Sampson de Díaz – El Salvador*
ASIE	
Présidentes	Secrétaires générales
Rita Subowo – Indonésie	Nour El-Houda Karfoul – République arabe syrienne
	Lana Al-Jahbeer – Jordanie
EUROPE	
Présidentes	Secrétaires Générales
Stefka Kostadinova – Bulgarie*	Gunilla Lindberg – Suède*
Erica Terpstra – Pays-Bas	Marlse Pauly – Luxembourg
Tove Paule – Norvège	Yvette Lambin – Monaco*
	Nese Gundogan – Turquie
	Liney Gakkdivsdittir – Islande
	Christine Vasilianov – République de Moldava
	Rhizelaine Diouri-Joksimovic – Bosnie-Herzégovine*
OCÉANIE	
Présidentes	Secrétaires Générales
Pas de femme au poste de président	Rosaline Blake B.E.M. – Îles Cook
	Baklai Temengil – Palaos

Source: adapté d'annexes du CIO (2009)

* CNO n'ayant pas répondu à l'enquête.

Néanmoins, si le nombre de femmes élues à ces postes à responsabilité (ou nommées pour au moins neuf des secrétaires générales) est supérieur pour les CNO européens, l'Europe présente un nombre moyen de femmes aux comités exécutifs des CNO parmi les plus faibles. Le nombre et le pourcentage moyens de femmes au sein des comités exécutifs des CNO dans le monde entier et par continent figurent dans le tableau 2d ci-dessous. Le nombre moyen de femmes dans les comités exécutifs est globalement comparable sur chaque continent (2,00-2,35). En revanche, les pourcentages correspondants présentent une différence statistiquement significative. Ces chiffres varient de 12,6 % pour l'Asie ou de 14,1 % pour l'Europe, soit des proportions bien en deçà de l'objectif minimum de 20 %, à 26,2 % pour l'Océanie et à 20,5 % pour le continent américain, soit des chiffres supérieurs à l'objectif minimum. Les performances supérieures de ces deux derniers continents semblent, pour une large part, traduire la réponse particulièrement positive des petits États insulaires aux quotas du CIO. Certains CNO d'Océanie n'ont été reconnus qu'assez récemment et n'ont donc pas été soumis aux fortes pressions de la lutte pour les postes clés, qui sont traditionnellement dominés par les hommes.

Tableau 2d: Nombre et pourcentage de femmes dans les comités exécutifs par continent

			NOMBRE DE FEMMES AU COMITÉ EXÉCUTIF	% DE FEMMES AU COMITÉ EXÉCUTIF
ASSOCIATIONS CONTINENTALES	COE – Europe (37)	Moyenne	2,3	14 %
		Écart-type	1,6	9,9 %
	OCA – Asie (13)	Moyenne	2	12,5 %
		Écart-type	1,4	8,8 %
	ACNOA – Afrique (23)	Moyenne	2,3	19,5 %
		Écart-type	1,1	9,8 %
	ODEPA – Amérique (18)	Moyenne	2	20,5 %
		Écart-type	1,2	11,8 %
	ONOC – Océanie (12)	Moyenne	2,1	26,1 %
		Écart-type	1,2	13,2 %
	Total des CNO (103)	Moyenne	2,2	17,6 %
		Écart-type	1,4	11,2 %

Données électorales : processus de nomination ; critères d'éligibilité ; taille et nature de l'électorat des CNO

Le tableau 2e indique les différentes tailles de l'électorat des comités exécutifs des CNO communiquées par les personnes interrogées. Le profil des électeurs varie légèrement, mais les personnes autorisées à voter sont, pour la plupart, membres de l'assemblée générale (composée de représentants des fédérations nationales) et sont parfois associées à d'autres groupes tels que les membres du CIO dans le pays en question ou les membres des commissions des athlètes. Quatorze des personnes interrogées ont par ailleurs indiqué que les membres sortants avaient le droit de vote (ce qui peut s'avérer problématique en termes de principes de bonne gouvernance).

La taille de l'électorat s'est révélée très variable pour les CNO, avec des effectifs allant de 5 (Vanuatu) à 459 (Suisse), une moyenne de 75,4 et un écart-type de 72,9. Le tableau 2f présente la plage de valeurs correspondant à cette variable. Les CNO associés à un électorat de plus de 200 personnes sont exclusivement européens (Belgique, Islande, Turquie, Russie et Suisse).

Tableau 2e: Taille de l'électorat pour les élections de l'exécutif des CNO

		NOMBRE DE RÉPONSES (101 / 110)	% DES 101 RÉPONSES	% CUMULÉ
TAILLE DE L'ÉLECTORAT	< 10	2	2 %	2 %
	11-25	19	18,8 %	20,8 %
	26-50	27	26,7 %	47,5 %
	51-100	30	29,7 %	77,2 %
	101-200	18	17,8 %	95 %
	> 200	5	5 %	100 %

Le CNO des États-Unis a adopté un système de nomination fondé sur les compétences et délègue la sélection à un comité indépendant de désignation et de gouvernance.

L'USOC [Comité National Olympique américain] dispose actuellement d'un conseil d'administration de neuf membres. Ce conseil est composé des membres du CIO, de membres indépendants, de membres désignés par le conseil consultatif des athlètes et de membres désignés par le conseil des instances dirigeantes nationales. Outre les membres américains du CIO, qui intègrent automatiquement le conseil d'administration de l'USOC, tous les autres membres sont sélectionnés par un comité indépendant de désignation et de gouvernance. Ce comité est présidé par un membre actif du conseil d'administration de l'USOC et comprend quatre autres membres. Outre les membres américains du CIO, qui restent au conseil d'administration de l'USOC pendant la durée de leur mandat au CIO, tous les membres du conseil sont désignés pour une période de six ans ; leur maintien au sein du conseil est soumis au vote du comité de désignation et de gouvernance au bout de quatre ans. Le renouvellement des mandats se fait de manière échelonnée.

Source : lettre de l'USOC au CIO, reçue en réponse au questionnaire

Il s'agit là du seul cas de nomination fondé sur les compétences qui se substitue à la forme traditionnelle des élections, même si cette approche a eu tendance à se généraliser au sein de certains systèmes de fédérations nationales.* Une telle approche permet de nommer des candidat(e)s en fonction de leurs compétences ; dans le cas de l'USOC, une directrice générale très expérimentée a d'ailleurs été nommée à la tête de l'organisation.**

* Voir, par exemple, l'ordre du jour de modernisation des instances dirigeantes nationales de sports (fédérations nationales) au Royaume-Uni (Deloitte & Touche, 2003 ; ICSA, 2002).

** Il s'agissait en fait d'une nomination provisoire et, bien que cette personne ait par la suite décidé de ne pas se présenter au poste, cet exemple illustre la pertinence du processus.

Tableau 2f: Droit de vote pour l'élection du comité exécutif des CNO

		NOMBRE DE RÉPONSES (108 / 110)
RÉPONSES DES CNO À UNE QUESTION OUVERTE	Fédérations nationales	47
	Assemblée générale	31
	FN, conseil, commission des athlètes et membres du CIO dans le pays	10
	Conseil et FN	14
	FN et commission des athlètes	1
	Membres du CIO et FN	3
	Commission exécutive	1
	Comité indépendant de désignation et de gouvernance	1

Les annexes 1 (p. 110) et 2 (p. 116) présentent des extraits des réponses qualitatives sur les critères d'éligibilité pour être candidat (annexe 1) et pour désigner des candidats (annexe 2). La finalité de ces annexes est de permettre au lecteur d'appréhender la diversité des règles et des pratiques électorales entre les différents CNO. Chacun de ces éléments peut influencer sur les chances des candidates en matière de désignation et de succès électoral.

Les critères de désignation pour l'élection de l'exécutif des CNO sont très variables. Ainsi, pour l'Australie, le Danemark, Sainte-Lucie et la Tanzanie, la description des personnes éligibles est extrêmement large :

- Australie Toute personne désignée.
- Danemark N'importe qui.
- Sainte-Lucie N'importe qui.
- Tanzanie Tanzaniens de plus de 18 ans.

Cependant, la plupart des règles électorales des CNO définissent les profils de candidature suivants :

Membres de l'assemblée générale :

- Canada Tout membre de la Session du CNO.
- Cuba Délégués des fédérations sportives nationales et des associations sportives nationales, membres du Comité National Olympique cubain (COC).
- Turquie Tous les membres de l'assemblée générale du CNO.

Ou tout membre d'une FN avec, de préférence, des références attestant la nationalité et l'intégrité personnelle du candidat :

- Colombie Nationalité colombienne de naissance ou acquise et casier judiciaire vierge durant les 12 années précédant l'élection, dont au moins quatre passées au sein d'une organisation sportive.

Ou personnes ayant une expérience de plusieurs années ou mandats en tant que membre de l'exécutif d'une FN:

- Uruguay Pour pouvoir être désignés, les candidats doivent avoir fait partie de la commission exécutive d'une organisation affiliée ou avoir été délégués à l'assemblée pendant quatre ans. La candidature de personnes ne réunissant pas ces conditions peut être acceptée à titre exceptionnel et validée par un vote de l'assemblée à bulletins secrets, à la majorité des 4/5^e des voix.

Ou, bien sûr, présidents de l'une des FN affiliées au CNO ou FN reconnues :

- Bénin Anciens membres, présidents de fédérations, membres du CIO, membres des différentes commissions (CIO, ACNO, ACNOA).
- Bhoutan Présidents des fédérations (14).

Les possibilités de désignation beaucoup plus restreintes de ces derniers exemples limitent clairement les chances des femmes : interprétés à la lettre, ces critères renforcent les difficultés d'accès des femmes aux postes à responsabilité puisque, pour être éligibles ou optimiser leurs chances de le devenir, les candidates doivent d'abord pouvoir accéder à la présidence des FN.

Concernant le droit de désignation des candidats, une grande majorité de CNO ont recours à la désignation par les FN en tant qu'organisations (voir annexe 2). Ce système prend la forme d'une désignation directe des FN seules (ex. Brésil, Bénin, Chili, Colombie, Grande-Bretagne, Israël, Jordanie), des FN et/ou d'autres organisations sportives (ex. Djibouti, Haïti, Luxembourg), des FN et d'instances sportives gouvernementales (ex. Cameroun, Tunisie), des FN et d'associations régionales/locales (ex. France, Islande), d'individus (ex. République centrafricaine, Turquie) ou de l'exécutif du CNO (ex. Namibie).

La durée du mandat de la grande majorité des CNO correspond au cycle quadriennal olympique, même si le fonctionnement de certains systèmes diffère légèrement :

- Gde-Bretagne Quatre ans pour le président, le vice-président et les représentants des athlètes ; deux ans pour les représentants des FN.
- Nlle-Zélande Deux ans pour la commission exécutive ; quatre ans pour le président.
- Fidji Mandat de deux ans, avec un maximum de quatre mandats au même poste. 50 % de l'exécutif se retire à chaque assemblée générale annuelle.
- Singapour Mandat de quatre ans pour le président et les vice-présidents. Les autres membres sont élus tous les ans.

Par ailleurs, plusieurs CNO ont fixé une durée de mandat maximale :

- Pays-Bas Tous les quatre ans (maximum de huit ans).
- Îles Cook Tous les membres élus de la commission exécutive le sont pour une durée de quatre ans et ne peuvent excéder trois mandats consécutifs, soit un total de 12 années d'affilée au même poste.

Ce sujet est traité plus en détail dans le chapitre 4 du présent rapport consacré aux entretiens, puisqu'il est au centre de discussions avec des candidates élues.

Certains aspects relatifs aux procédures électorales peuvent paraître contraires aux principes de bonne gouvernance d'entreprise. Ainsi, les membres sortants de l'exécutif ont le droit d'élire la nouvelle équipe de l'exécutif dans 59 % des cas (voir le tableau 2g) et à peine plus de la moitié (50,5 %) des élections ne sont pas contrôlées par un agent électoral indépendant (tableau 2h).

Tableau 2g: Les membres de l'exécutif sortant ont-ils le droit de vote ?

	NOMBRE DE RÉPONSES (99 / 110)	% DES 99 RÉPONSES
Oui	58	58,6 %
Non	41	41,4 %

Tableau 2h: Des agents électoraux indépendants sont-ils nommés ?

	NOMBRE DE RÉPONSES (105 / 110)	% DES 105 RÉPONSES
Oui	52	49,5 %
Non	53	50,5 %

Niveau de concurrence aux postes des CNO

Les élections aux postes à responsabilité de l'exécutif ne sont pas systématiquement concurrentielles, comme illustré dans le tableau 2i. Les élections à un seul candidat concernent les postes de président (59,2%), de secrétaire général (SG) (67,6%) et de trésorier (58,3%). Avec très peu de femmes sortantes, l'absence d'opposant au titulaire du poste à des conséquences évidentes sur la parité hommes/femmes au sein de l'organisation. Certains secrétaires généraux ne sont pas élus mais nommés, ce qui explique la très faible proportion de cas dans cette catégorie. Cependant, la comparaison des élections à plusieurs candidats au poste de président et à celui de secrétaire général révèle une absence de concurrence pour les deux postes dans 55 % des cas (tableau 2j).

Tableau 2i: Niveau de concurrence aux élections pour les postes à responsabilité des instances dirigeantes des CNO

	NOMBRE DE RÉPONSES (103 / 110)	% DES 103 RÉPONSES
Plusieurs candidats au poste de <u>président</u> aux dernières élections ?		
Oui	42	40,8 %
Non	61	59,2 %

	NOMBRE DE RÉPONSES (74 / 110)	% DES 74 RÉPONSES
Plusieurs candidats au poste de <u>SG</u> aux dernières élections ?		
Oui	24	32,4 %
Non	50	67,6 %

Suite tableau 2i en page 36

	NOMBRE DE RÉPONSES (72/110)	% DES 72 RÉPONSES
Plusieurs candidats au poste de <u>trésorier</u> aux dernières élections ?		
Oui	30	41,7 %
Non	42	58,3 %

	NOMBRE DE RÉPONSES (85/110)	% DES 85 RÉPONSES
Plusieurs candidats par poste vacant de l' <u>exécutif</u> aux dernières élections ?		
Oui	60	70,6 %
Non	25	29,4 %

Tableau 2j: Degré de compétitivité des élections (comparaison des élections à plusieurs candidats au poste de président et à celui de secrétaire général)

		Y avait-il plusieurs candidats au poste de <u>SG</u> aux dernières élections ?		
		Oui	Non	Total
Y avait-il plusieurs candidats au poste de <u>président</u> aux dernières élections ?	Oui	19	9	28
	Non	5	41	46
	Total	24	50	74

Le tableau 2k résume les données relatives aux pourcentages de membres réélus aux dernières élections, de candidates à chacune des trois fonctions principales (président, secrétaire général et trésorier) et de candidates à la commission exécutive dans son ensemble. Ces chiffres masquent cependant des écarts entre continents et entre CNO de tailles différentes, comme illustré dans les tableaux 2l et 2m.

L'analyse de la variance concernant la taille du CNO et l'association continentale révèle des différences statistiquement significatives entre les moyennes des trois mêmes variables dépendantes dans chacun des cas. Pour la variable indépendante de la taille du CNO, la variance porte sur les éléments suivants :

Pourcentage de candidates au poste de président ($p = 0,038$).

La principale différence concerne ici les CNO de trois à cinq employés à temps plein où la proportion moyenne de candidates représente 21,4 %, contre moins de 6,2 % dans toutes les autres catégories de taille.

Pourcentage de postes à temps plein occupés par des femmes (p = 0,019).

La principale différence réside ici entre les micro-organisations composées de un ou deux employés pour lesquelles le nombre moyen d'employées à temps plein représente 72,7 % de l'effectif global travaillant à temps plein, contre 42 % à 52,6 % pour les autres catégories.

Pourcentage de femmes au comité exécutif (p = 0,039).

La différence significative réside ici entre les organisations employant entre deux et cinq femmes à temps plein (moyenne de 26 %) et la moyenne des autres catégories (de 14,4 % à 17,5 %).

L'analyse de la variance entre les CNO des différents continents indique trois différences significatives concernant ces trois variables.

Pourcentage de candidates aux élections présidentielles (p = 0,046).

Les moyennes de l'Afrique (18 %) et de l'Océanie (12,8 %) sont ici largement supérieures à celles des autres continents (de 2,2 % à 2,8 %).

Pourcentage de postes à temps plein occupés par des femmes (p = 0,001).

Les moyennes de l'Océanie (70 %), du continent américain (56,7 %) et de l'Europe (50,4 %) sont nettement supérieures à celles de l'Asie (32,5 %) et de l'Afrique (39,9 %).

Pourcentage de femmes au comité exécutif (p = 0,003).

Les moyennes de l'Asie (12,6 %) et de l'Europe (14,1 %) sont nettement inférieures à celles de l'Océanie (26,2 %) et du continent américain (20,5 %).

Tableau 2k: Pourcentage de membres réélus aux dernières élections et sexe des candidats aux postes clés

	NOMBRE DE RÉPONSES	MOYENNE	ÉCART-TYPE
Quel pourcentage de membres sortants ont été réélus ?	77	43,6 %	31,1 %
Quel a été le pourcentage de candidates au poste de président ?	97	7 %	21 %
Quel a été le pourcentage de candidates au poste de SG ?	74	12,5 %	31,8 %
Quel a été le pourcentage de candidates au poste de trésorier ?	69	6,5 %	22,1 %
Quel a été le pourcentage de candidates aux autres postes de l'exécutif ?	82	23,8 %	20,6 %

Tableau 2I: Comparaison des CNO de différentes tailles (nombre d'employés à temps plein) selon des variables précises

			% de membres sortants réélus à la dernière élection ?	% de candidates au poste de président ?	% de candidates au poste de SG ?	
NOMBRE D'EMPLOYÉS À TEMPS PLEIN	1-2	Nombre de réponses	9	9	8	
		Moyenne	58,4 %	0 %	12,5 %	
		Écart-type	24 %	0 %	35,3 %	
	3-5	Nombre de réponses	12	14	12	
		Moyenne	48,4 %	21,4 %	12,5 %	
		Écart-type	40 %	37,7 %	31 %	
	6-10	Nombre de réponses	15	19	15	
		Moyenne	44 %	1,4 %	15,2 %	
		Écart-type	28,9 %	6,4 %	35,1 %	
	11-25	Nombre de réponses	23	30	23	
		Moyenne	42,6 %	4,4 %	10,8 %	
		Écart-type	26,6 %	13,7 %	29,9 %	
	26-50	Nombre de réponses	7	10	5	
		Moyenne	40,4 %	5 %	20 %	
		Écart-type	41,5 %	15,8 %	44,7 %	
	>50	Nombre de réponses	10	13	9	
		Moyenne	33,3 %	5,7 %	0 %	
		Écart-type	30,9 %	14,9 %	0 %	
Total	Nombre de réponses	76	95	72		
	Moyenne	44,2 %	6,1 %	11,5 %		
	Écart-type	30,9 %	18,9 %	30,5 %		

	% de candidates au poste de trésorier ?	% de candidates aux autres postes de l'exécutif ?	% de postes à temps plein occupés par des femmes ?	% de postes à temps partiel occupés par des femmes ?	Nombre de femmes au comité exécutif ?	% de femmes au comité exécutif ?
	8	6	11	4	10	10
	12,5 %	24,1 %	72,7 %	37,5 %	1,5	16,2 %
	35,3 %	16,7 %	41 %	47,8 %	1,1	9,7 %
	14	14	14	6	15	15
	3,5 %	27,6 %	42 %	28 %	2,8	26 %
	13,3 %	13,6 %	23,2 %	22,8 %	0,9	9 %
	13	16	22	16	20	20
	4 %	20,8 %	51,9 %	43,8 %	2,2	17,2 %
	9,9 %	15,6 %	24,1 %	46,3 %	1,1	8,2 %
	22	23	30	13	30	31
	11,3 %	18,1 %	44,2 %	44 %	2,2	15,8 %
	30,5 %	20,8 %	20,6 %	40,2 %	1,3	12,6 %
	5	9	10	4	10	10
	0 %	18,4 %	52,6 %	39,5 %	2,2	16,1 %
	0 %	16,4 %	11,1 %	31,4 %	0,9	8,3 %
	6	12	16	7	16	16
	0 %	32,1 %	42,5 %	38,2 %	2,1	14,4 %
	0 %	25,7 %	15,9 %	28,7 %	2,3	11,7 %
	68	80	103	50	101	102
	6,6 %	22,9 %	49,1 %	40,3 %	2,2	17,4 %
	22,3 %	19 %	24,6 %	37,9 %	1,4	10,9 %

Tableau 2m: Comparaison des CNO des différents continents selon des variables précises

		% de membres sortants réélus à la dernière élection ?	% de candidates au poste de président ?	% de candidates au poste de SG ?		
ASSOCIATIONS CONTINENTALES	COE – Europe	Nombre de réponses	30	34	24	
		Moyenne	40,6 %	2,2 %	12,5 %	
		Écart-type	29,7	9,4 %	33,7 %	
	OCA – Asie	Nombre de réponses	7	12	10	
		Moyenne	43,5 %	2,7 %	10 %	
		Écart-type	38,2 %	9,5 %	31,6 %	
	ACNOA – Afrique	Nombre de réponses	14	21	17	
		Moyenne	38,5 %	18 %	13,4 %	
		Écart-type	31,4 %	32,7 %	28,2 %	
	ODEPA – Amérique	Nombre de réponses	16	18	16	
		Moyenne	46,1 %	2,7 %	6,2 %	
		Écart-type	33,5 %	11,7 %	25 %	
	ONOC – Océanie	Nombre de réponses	10	12	7	
		Moyenne	56,3 %	12,5 %	28,5 %	
		Écart-type	28,8 %	31 %	48,7 %	
Total	Nombre de réponses	77	97	74		
	Moyenne	43,6 %	7 %	12,5 %		
	Écart-type	31,1 %	21 %	31,8 %		

	% de candidates au poste de trésorier ?	% de candidates aux autres postes de l'exécutif ?	% de postes à temps plein occupés par des femmes ?	% de postes à temps partiel occupés par des femmes ?	Nombre de femmes au comité exécutif ?	% de femmes au comité exécutif ?
	19	31	37	18	37	37
	5,2 %	24 %	50,4 %	49,7 %	2,3	14 %
	22,9 %	25,1 %	16,5 %	40,2 %	1,6	9,9 %
	10	9	15	5	13	14
	0 %	18,2 %	32,4 %	28 %	2	12,5 %
	0 %	15,3 %	23,7 %	40,8 %	1,4	8,8 %
	18	18	22	12	23	23
	5,7 %	21,2 %	39,9 %	33 %	2,3	19,5 %
	13,9 %	7,8 %	24,6 %	39,6 %	1,1	9,8 %
	15	15	20	9	18	18
	3,3 %	25,4 %	56,6 %	28,3 %	2	20,5 %
	12,9 %	16,7 %	28,2 %	20,7 %	1,2	11,8 %
	7	9	10	7	12	12
	28,5 %	31,6 %	70 %	47,4 %	2,1	26,1 %
	48,7 %	30,7 %	28 %	45,5 %	1,2	13,2 %
	69	82	104	51	103	104
	6,5 %	23,8 %	48,6 %	39,5 %	2,2 %	17,6 %
	22,1 %	20,6 %	24,9 %	37,9 %	1,4 %	11,2 %

Commissions femme et sport; adoption d'une politique d'égalité des sexes par les CNO

Les trois quarts des CNO ont établi une commission femme et sport. Une différence statistiquement significative apparaît entre les CNO des différents continents concernant cette pratique (chi carré, $p = 0,01$), à l'exception des CNO européens et américains. Respectivement 56,8% et 70% des CNO européens et américains ont établi une commission femme et sport, contre des niveaux d'environ 90% pour les trois autres continents.

Tableau 2n: Tableau comparatif concernant la création d'une commission femme et sport par continent

			Existe-t-il une commission ou un groupe de travail consacré aux femmes au sein du CNO ?	
			Oui	Non
ASSOCIATIONS CONTINENTALES	COE – Europe	Nombre de réponses (total : 37)	21	16
		% de l'association continentale	56,8 %	43,2 %
	OCA – Asie	Nombre de réponses (total : 16)	14	2
		% de l'association continentale	87,5 %	12,5 %
	ACNOA – Afrique	Nombre de réponses (total : 23)	21	2
		% de l'association continentale	91,3 %	8,7 %
	ODEPA – Amérique	Nombre de réponses (total : 20)	14	6
		% de l'association continentale	70 %	30 %
	ONOC – Océanie	Nombre de réponses (total : 12)	11	1
		% de l'association continentale	91,7 %	8,3 %
	Total des CNO	Nombre de réponses (total : 108)	81	27
		% de l'association continentale	75 %	25 %

Cependant, aucun écart significatif n'apparaît entre les CNO des différents continents concernant l'adoption ou non d'une politique officielle en matière d'égalité des sexes (voir le tableau 2o). Aucune différence significative ne se dessine non plus entre les CNO de tailles différentes concernant l'adoption d'une commission femme et sport ou d'une politique officielle en matière d'égalité des sexes.

Enfin, comme illustré dans le tableau 2p, le nombre de femmes élues aux instances dirigeantes des CNO et la proportion de l'exécutif qu'elles représentent désormais ont légèrement augmenté. Cette évolution est cependant marginale et une part significative de CNO ont fait état d'une baisse, soulignant la nécessité de prévenir tout nouveau recul des progrès liés aux objectifs minimums fixés par le CIO et de protéger les maigres avancées réalisées ces dix dernières années avant même de songer à les renforcer.

Tableau 2o: Tableau comparatif concernant l'adoption d'une politique officielle d'égalité des sexes par continent

		Votre organisation a-t-elle adopté des politiques officielles en matière d'égalité des sexes ?		
		Oui	Non	
ASSOCIATIONS CONTINENTALES	COE – Europe	Nombre de réponses (total : 33)	15	18
		% de l'association continentale	45,5 %	54,5 %
	OCA – Asie	Nombre de réponses (total : 15)	11	4
		% de l'association continentale	73,3 %	26,7 %
	ACNOA – Afrique	Nombre de réponses (total : 22)	16	6
		% de l'association continentale	72,7 %	27,3 %
	ODEPA – Amérique	Nombre de réponses (total : 15)	7	8
		% de l'association continentale	46,7 %	53,3 %
	ONOC – Océanie	Nombre de réponses (total : 12)	5	7
		% de l'association continentale	41,7 %	58,3 %
	Total des CNO	Nombre de réponses (total : 97)	54	43
		% de l'association continentale	55,7 %	44,3 %

Tableau 2p: Tableau comparatif concernant l'évolution du nombre et de la proportion de femmes élues par continent

		Le nombre et la proportion des femmes élues ont-ils évolué depuis les dernières élections ?			
		Moins de femmes élues	Pas d'évolution	Plus de femmes élues	
ASSOCIATIONS CONTINENTALES	COE – Europe	Nombre de réponses (total : 34)	6	21	7
		% de l'association continentale	17,6 %	61,8 %	20,6 %
	OCA – Asie	Nombre de réponses (total : 14)	2	8	4
		% de l'association continentale	14,3 %	57,1 %	28,6 %
	ACNOA – Afrique	Nombre de réponses (total : 22)	5	5	12
		% de l'association continentale	22,7 %	22,7 %	54,5 %
	ODEPA – Amérique	Nombre de réponses (total : 18)	5	7	6
		% de l'association continentale	27,8 %	38,9 %	33,3 %
	ONOC – Océanie	Nombre de réponses (total : 1)	0	9	2
		% de l'association continentale	0 %	81,8 %	18,2 %
	Total des CNO	Nombre de réponses (total : 99)	18	50	31
		% de l'association continentale	18,2 %	50,5 %	31,3 %

3. Analyse des réponses au questionnaire adressé aux FI sur la place des femmes dans les fonctions dirigeantes

Contenu

Introduction : taille et nature de l'échantillon des FI	46
Tableau 3a: Taux de réponse à l'enquête menée auprès des Fédérations Internationales	46
Tableau 3b: Nombre de FI ayant répondu à l'enquête	47
Tableau 3c: Tableau comparatif des Fédérations Internationales en fonction de leur taille	48
Femmes dans les instances dirigeantes des FI	48
Tableau 3d: Pourcentage de femmes dans les instances dirigeantes	48
Tableau 3e: Nombre de femmes dans les instances dirigeantes des FI	49
Tableau 3f: Pourcentage de femmes dans les instances dirigeantes par type de FI	49
Données électorales :	
processus de nomination ; critères d'éligibilité ; taille et nature de l'électorat des FI	49
Tableau 3g: Électorat des instances dirigeantes des FI	52
Tableau 3h: Les membres de l'exécutif sortant ont-ils le droit de vote ?	52
Tableau 3i: Des agents électoraux indépendants sont-ils nommés ?	52
Niveau de concurrence aux postes des FI soumis à des élections	52
Tableau 3j: Niveau de concurrence aux postes des FI soumis à des élections	53
Tableau 3k: Tableau comparatif de la présence ou non de plusieurs candidats aux postes de président et de secrétaire général aux dernières élections.	54
Tableau 3l: Tableau comparatif des élections par rapport au type de FI et à la taille de l'organisation	56-57
Tableau 3m: Évolution du nombre et de la proportion de femmes élues depuis les dernières élections	58
Tableau 3n: Évolution du nombre et de la proportion de femmes désignées depuis les dernières élections	58
Commissions femme et sport ; adoption d'une politique d'égalité des sexes dans les FI	58
Tableau 3o: Lien entre la taille / le type de FI et l'existence ou non d'une commission femme et sport	59
Tableau 3p: Lien entre le type de FI / la taille de l'organisation et l'adoption de politiques officielles d'égalité des sexes	60
Conclusions et comparaison des CNO et des FI dans les deux échantillons	60
Tableau 3q: Comparaison des réponses issues des échantillons de CNO et de FI	61

Introduction : taille et nature de l'échantillon des FI

Comme pour l'enquête menée auprès des CNO, un questionnaire pilote a été transmis à sept FI (cinq ont été remplis et renvoyés), de légères modifications ont été apportées, puis les questionnaires définitifs ont été envoyés en avril 2009 à l'ensemble des FI des sports olympiques d'été (28), des FI des sports olympiques d'hiver (7) et des FI reconnues par le CIO (36). L'approche adoptée a été la même que pour l'enquête menée auprès des CNO. Les questionnaires ont également été transmis par le département de la coopération internationale et du développement (et non par l'équipe chargée du projet). Après au moins quatre envois de courriels de rappel, parfois associés à une prise de contact directe par le personnel du département, 50 réponses ont été reçues, soit un taux de réponse de 70,4 %.

Si les réponses ont été plus nombreuses pour les FI des sports olympiques d'hiver (85,7 %) et les FI des sports olympiques d'été (82,1 %) que pour les FI reconnues (61,1 %), le taux de réponse a été globalement supérieur à celui des CNO. Le tableau 3b dresse la liste des organisations ayant répondu à l'enquête.

La taille des FI (conformément au nombre d'employés à temps plein) varie entre les trois types de fédérations, celles des sports olympiques d'été étant les plus importantes, suivies des Fédérations Internationales des sports olympiques d'hiver, puis des Fédérations Internationales reconnues, qui sont nettement plus petites (voir le tableau 3c). Étant donné le lien évident entre le nombre des effectifs professionnels d'une organisation et sa capacité à formuler et à adopter une politique, les pratiques officieuses risquent ainsi d'être plus courantes au sein des petites fédérations.

Tableau 3a : Taux de réponse à l'enquête menée auprès des FI

		NOMBRE DE RÉPONSES	% DE RÉPONSES PAR TYPE DE FI	TAUX DE RÉPONSE AU QUESTIONNAIRE
TYPE DE FI	FI des sports olympiques d'été (28)	23	46 %	82,1 %
	FI des sports olympiques d'hiver (7)	6	12 %	85,7 %
	FI reconnues (36)	21	42 %	58,3 %
	Total des FI (71)	50	100 %	70,4 %

Tableau 3b: Nombre de FI ayant répondu à l'enquête**FI des sports olympiques d'été • 23/28**

Badminton World Federation	Fédération Internationale de Basketball	International Tennis Federation
Fédération Équestre Internationale	Association Internationale de Boxe	International Triathlon Union
Fédération Internationale de Volleyball	Fédération Internationale des Lutttes Associées	International Weightlifting Federation
Fédération Internationale d'Éscrime	International Handball Federation	Union Cycliste Internationale
Fédération Internationale de Gymnastique	Fédération Internationale des Sociétés d'Aviron	Union Internationale de Pentathlon Moderne
Fédération Internationale de Hockey	International Sailing Federation	Fédération Internationale de Tir à l'Arc
Fédération Internationale de Natation	International Shooting Sport Federation	World Taekwondo Federation
International Association of Athletics Federations	International Table Tennis Federation	

FI des sports olympiques d'hiver • 6/7

Fédération Internationale de Bobsleigh et de Tobogganing	International Biathlon Union	Fédération Internationale de Luge de Course
Fédération Internationale de Ski	International Ice Hockey Federation	World Curling Federation

FI reconnues • 21/36

Federación Internacional de Pelota Vasca	Fédération Internationale des Quilleurs	International Powerlifting Federation
Fédération Aéronautique Internationale	International Federation of Netball Associations	International Rugby Board
Fédération Internationale de Motocyclisme	International Federation of Sport Climbing	International Softball Federation
Fédération Internationale de Polo	International Floorball Federation	International Water Ski Federation
Fédération Internationale de Roller Sports	International Golf Federation	Tug of War International Federation
Fédération Internationale des Échecs	International Korfball Federation	Union Internationale Motonautique
	Union Internationale des Associations d'Alpinisme	World Karate Federation
		World Squash Federation

Tableau 3c : Tableau comparatif des Fédérations Internationales en fonction de leur taille

		NOMBRE D'EMPLOYÉS À TEMPS PLEIN						Total
		0	<5	6-10	11-25	26-50	51-100	
TYPE DE FI	FI des sports olympiques d'été	0	3	6	7	2	2	20
	FI des sports olympiques d'hiver	0	2	2	1	1	0	6
	FI reconnues	2	10	4	0	1	1	18
	Total des FI	2	15	12	8	4	3	44

Femmes dans les instances dirigeantes des FI

La base de données des Fédérations Internationales tenue par le CIO révèle une proportion assez faible de présidentes ou de secrétaires générales. Sur les 28 FI des sports olympiques d'été, deux fédérations (Fédération Équestre Internationale [FEI] et Union internationale de triathlon [ITU]) ont une femme à la présidence et l'ITU a une femme au poste de secrétaire général. Sur les 36 FI reconnues, trois ont une femme au poste de président (netball, karaté et bowling) et une au poste de secrétaire général (motonautisme); une femme occupe le poste de directeur général (l'équivalent du secrétaire général) au sein de la Fédération internationale des associations de netball (IFNA). Ces deux dernières femmes ont été nommées et non élues. Sur les sept Fédérations Internationales des sports olympiques d'hiver, deux ont choisi de nommer plutôt que d'élire leur secrétaire général (FIS et IBU).

Trente-huit des cinquante FI ont fourni des informations exhaustives sur les membres de leur comité exécutif. La proportion moyenne de femmes au sein des instances dirigeantes est de 18,3% (voir le tableau 3d) et les légers écarts constatés entre les différents types de FI (voir le tableau 3f) ne sont pas statistiquement significatifs. Le chiffre global est parfois faussé par la faible proportion de femmes (parfois une seule) présentes au sein des petites instances dirigeantes. Le nombre moyen de femmes au sein des instances dirigeantes est de 2,05, mais 55,3% des FI ne comptent qu'une seule femme, voire aucune, au sein de leur exécutif, comme indiqué dans le tableau 3e.

Tableau 3d : Pourcentage de femmes dans les instances dirigeantes

NOMBRE DE RÉPONSES (38 / 50)	MOYENNE	ÉCART-TYPE
38	18,3%	19,2%

Tableau 3e: Nombre de femmes dans les instances dirigeantes des FI

		NOMBRE DE RÉPONSES (38 / 50)	% DES 38 RÉPONSES	% CUMULÉ
NOMBRE DE FEMMES	0	6	15,8 %	15,8 %
	1	15	39,5 %	55,3 %
	2	7	18,4 %	73,7 %
	3	4	10,5 %	84,2 %
	4	1	2,6 %	86,8 %
	5	2	5,3 %	92,1 %
	6	1	2,6 %	94,7 %
	8	1	2,6 %	97,4 %
	9	1	2,6 %	100 %

Tableau 3f: Pourcentage de femmes dans les instances dirigeantes par type de FI

		NOMBRE DE RÉPONSES (38 / 50)	MOYENNE	ÉCART-TYPE
TYPE DE FI	FI des sports olympiques d'été	17	16,6 %	14,1 %
	FI des sports olympiques d'hiver	6	12,4 %	4,9 %
	FI reconnues par le CIO	15	22,5 %	26,4 %
	Total des FI	38	18,3 %	19,2 %

Données électorales: processus de nomination; critères d'éligibilité; taille et nature de l'électorat des FI

Comme l'on pouvait s'y attendre, l'éligibilité aux élections des instances dirigeantes des FI est, dans l'ensemble, limitée aux membres et aux candidats des fédérations affiliées, comme illustré dans les extraits suivants de réponses au questionnaire :

- FINA (natation) Tout candidat proposé par une fédération nationale.
- FISA (aviron) Toute personne présentée par sa fédération nationale.
- FITA (tir à l'arc) Tous les membres d'une association affiliée à la FITA.
- IBU (biathlon) Toute personne (sic) désignée par une FN et proposée par écrit par une FN dans les 90 jours précédant les élections.

Cependant, les réponses de certaines fédérations révèlent des possibilités très ouvertes :

- BWF (badminton) Toute personne peut-être désignée.
- FAI (sports aéronautiques) Toute personne appropriée.
- FIL (luge) N'importe qui.

D'autres ont, quant à elles, des critères d'éligibilité plus restreints :

- FIVB (volley-ball) Les candidats aux élections du comité exécutif doivent faire partie du conseil d'administration (de la FN).
- FIE (escrime) Selon les statuts (4.3.1): Pour être candidat au comité exécutif, il faut être licencié auprès de sa fédération d'appartenance, sauf pour les membres d'honneur, être âgé d'au moins 21 ans à la date des élections et jouir de l'ensemble de ses droits civiques dans son pays d'appartenance. En outre, un candidat au comité exécutif doit pouvoir comprendre et s'exprimer dans une des trois langues de travail de la FIE et il serait souhaitable qu'il puisse comprendre et s'exprimer dans une des deux autres langues de travail.
- IWSF (ski nautique) Tout candidat aux élections aux postes de président, de secrétaire général et de trésorier doit avoir déjà fait partie de l'instance dirigeante, d'une confédération continentale ou d'un membre affilié.
Chaque confédération continentale peut nommer jusqu'à deux candidats à son poste de vice-président.
Chaque conseil de division nomme une personne à la commission exécutive.
Les athlètes élisent deux personnes à la commission exécutive.
Les confédérations continentales nomment deux personnes à la commission exécutive.
- WCF (curling) Toute personne ayant été nommée représentant officiel par une association affiliée à la WCF et ayant assisté à au moins une assemblée générale avant les élections.

Dans ce dernier exemple, l'obligation d'avoir assisté aux deux dernières assemblées générales risque de limiter les chances de nomination des femmes. En effet, le rôle de délégué national est généralement assumé par les présidents et les secrétaires généraux, qui sont le plus souvent des hommes, ce qui réduit le nombre de candidates potentielles.

Dans certains cas, les candidats sont désignés pour représenter des zones géographiques, comme dans l'exemple de l'IWSF ci-dessus. Cependant, la représentation de l'IRB est inéquitable, les membres provenant essentiellement des fédérations nationales aux traditions bien ancrées. Pour l'IGF, la désignation est limitée à un sous-ensemble d'organisations affiliées.

- IRB (rugby) Membres siégeant au conseil de l'IRB, à savoir :
 - deux représentants de chaque grande fédération (c.-à-d. les fédérations représentant l'Australie, l'Angleterre, l'Irlande, la France, la Nouvelle-Zélande, l'Écosse, l'Afrique du Sud et le Pays de Galles), chacun devant disposer d'une voix ;
 - un représentant de chacune des fédérations suivantes : Unión Argentina de Rugby, Canadian Rugby Union, Federazione Italiana Rugby, Japan Rugby Football Union, chaque représentant devant disposer d'une voix et ;
 - un représentant de chacune des associations suivantes : Asian Rugby Football Union (ARFU), Confédération Africaine de Rugby (CAR), Fédération Inter-Européenne de Rugby Association (FIRA AER), Federation of Oceanic Rugby Unions (FORU), Confederación Sud Americana de Rugby (CONSUR) et North America West Indies Rugby Association (NAWIRA), chaque représentant devant disposer d'une voix.

- IGF (golf) Le comité administratif est composé de 18 personnes regroupant les codirecteurs généraux, les directrices générales et 15 autres représentants de 13 organisations différentes. Toute organisation affiliée peut être désignée.

Cette situation contraste notamment avec celle de l'IBU; en effet, bien que la discipline ne soit plus l'apanage de certains grands centres nationaux, toutes les fédérations nationales disposent d'une seule voix, indépendamment de leur ancienneté.

Selon la réponse d'une FI, son conseil d'administration comprend un directeur indépendant nommé en fonction de ses compétences.

- IFNA (netball) Notre conseil d'administration est composé de dix personnes: le président, le vice-président, le directeur financier, un directeur indépendant et un directeur nommé par chacune des cinq régions (Asie, Afrique, Europe, Océanie et continent américain), et une personne de l'Île de Man où notre organisation est officiellement immatriculée.

Le pouvoir de *désigner* des candidats à l'exécutif est variable. Ce pouvoir est en grande partie limité aux fédérations nationales:

- FEI (sports équestres) Fédérations nationales.
- FIDE (échecs) Fédérations.
- FIG (gymnastique) Fédérations affiliées.
- FIH (hockey) Associations nationales affiliées à la FIH.
- FIL (luge) Fédérations nationales.

Certaines FI précisent toutefois que le droit de désignation est limité à des fonctions spécifiques:

- AIBA (boxe) Président ou secrétaire général d'une FN affiliée.
- FIP (polo) Président de l'association nationale.
- FIRS (roller) Président/secrétaire général d'une fédération nationale.

Par ailleurs, une FI permet aux membres sortants de s'auto-désigner:

- WTF (taekwondo) Associations nationales affiliées.
Les membres sortants souhaitant être réélus peuvent s'auto-désigner.

D'autres FI ont adopté une forme de processus de désignation géographique:

- FIBA (basketball) L'assemblée générale de chaque zone élit son exécutif, qui élit à son tour les membres du comité central de la FIBA.
- IGF (golf) Les pays affiliés de chacune des trois zones géographiques déterminent les pays à représenter. Chaque organisation affiliée doit nommer son représentant, le cas échéant.
- UCI (cyclisme) Pour la présidence, la fédération nationale du candidat; pour les autres membres, les confédérations continentales.

Le processus de désignation même est donc défavorable à la candidature des femmes, puisque dans les cas où la désignation appartient au président ou au secrétaire général des FN, par exemple, et où les membres sortant peuvent s'auto-désigner, les candidats sont majoritairement désignés par des hommes.

L'électorat pour les postes des instances dirigeantes provient en grande partie des FI (voir le tableau 3g) et le vote a lieu lors de l'assemblée générale, le vote par correspondance n'étant admis que dans quatre FI sur cinquante. Dans 26 % des cas, les FI permettent aux membres sortants de voter. Ce déroulement « en direct » du vote lors des assemblées générales, majoritairement composées de représentants masculins des FI, et le droit de vote octroyé aux membres sortants des instances dirigeantes offrent un contexte peu favorable aux candidates. Un autre problème lié aux pratiques électorales concerne l'absence d'agents électoraux indépendants pour le contrôle des élections aux instances dirigeantes dans 40 FI.

Tableau 3g: Électorat des instances dirigeantes des FI

	NOMBRE DE RÉPONSES (50/50)	% DES 50 RÉPONSES
Délégués des FN	41	82 %
FN, fédérations continentales et athlètes	1	2 %
Assemblée générale/congrès	6	12 %
FN et conseil	2	4 %

Tableau 3h: Les membres de l'exécutif sortant ont-ils le droit de vote ?

	NOMBRE DE RÉPONSES (50/50)	% DES 50 RÉPONSES
Oui	13	26 %
Non	37	74 %

Tableau 3i: Des agents électoraux indépendants sont-ils nommés ?

	NOMBRE DE RÉPONSES (49/50)	% DES 49 RÉPONSES
Oui	29	59,2 %
Non	20	40,8 %

Niveau de concurrence aux postes des FI soumis à des élections

Comme indiqué dans le tableau 3j, le niveau de concurrence aux postes de président, de secrétaire général et de trésorier est peu élevé. Dans chacun des cas, plus des deux tiers des élections ne sont pas très disputées.

Par ailleurs, il existe un lien statistiquement significatif (chi carré; $p = 0,041$) entre l'absence de concurrence au poste de président et l'absence de concurrence à celui de secrétaire général. Dans 52,4 % des cas où des élections ont été organisées pour les deux postes au sein d'une même FI, ces élections n'ont guère été disputées pour le poste de président ni pour celui de secrétaire général. Comme pour les instances dirigeantes des CNO, l'absence de concurrence a un impact évident sur l'élection des femmes. Lorsque la majorité des candidats sortants cherchent systématiquement à être réélus, le faible renouvellement qui en découle n'est pas favorable à une évolution vers la parité hommes/femmes.

Tableau 3j: Niveau de concurrence aux postes des FI soumis à des élections

	NOMBRE DE RÉPONSES (44 / 50)	% DES 44 RÉPONSES
Plusieurs candidats au poste de <u>président</u> aux dernières élections ?		
Oui	17	38,6 %
Non	27	61,4 %
Plusieurs candidats au poste de <u>SG</u> aux dernières élections ?		
Oui	7	33,3 %
Non	14	66,7 %
Plusieurs candidats au poste de <u>trésorier</u> aux dernières élections ?		
Oui	9	32,1 %
Non	19	67,9 %
Plusieurs candidats par poste vacant de <u>l'exécutif</u> aux dernières élections ?		
Oui	32	78 %
Non	9	22 %

Tableau 3k: Tableau comparatif de la présence ou non de plusieurs candidats aux postes de président et de secrétaire général aux dernières élections

		Y avait-il plusieurs candidats au poste de SG aux dernières élections ?		
		Oui	Non	Total
Y avait-il plusieurs candidats au poste de président aux dernières élections ?	Oui	5	3	8
	Non	2	11	13
	Total	7	14	21

La comparaison des moyennes de chaque type et taille de FI par rapport au pourcentage de réélections, au pourcentage de candidates aux postes de président, secrétaire général et trésorier, et au pourcentage de femmes au comité exécutif, ne révèle aucun lien statistiquement significatif entre la taille ou le type de FI et ces variables (voir le tableau 3l).

Le renouvellement assez faible lié au manque de concurrence se traduit par le changement de proportion des femmes élues constaté lors de l'enquête. Les tableaux 3m et 3n suggèrent que les augmentations passées du nombre de femmes élues et désignées ont fortement ralenti.

Tableau 3I: Tableau comparatif des élections par rapport au type de FI et à la taille de l'organisation

			% de titulaires sortants réélus ?	
TYPE DE FI	FI des sports olympiques d'été	Nombre de réponses	9	
		Moyenne	51,5 %	
		Écart-type	25,2 %	
	FI des sports olympiques d'hiver	Nombre de réponses	4	
		Moyenne	68,5 %	
		Écart-type	23,4 %	
	FI reconnues par le CIO	Nombre de réponses	13	
		Moyenne	45,8 %	
		Écart-type	35,8 %	
Total des FI	Nombre de réponses	26		
	Moyenne	51,3 %		
	Écart-type	30,8 %		
TAILLE DE L'ORGANISATION	Petite (<5 employés à temps plein)	Nombre de réponses	16	
		Moyenne	55,1 %	
		Écart-type	28,1 %	
	Moyenne (6-25 employés à temps plein)	Nombre de réponses	4	
		Moyenne	48,2 %	
		Écart-type	35 %	
	Grande (>25 employés à temps plein)	Nombre de réponses	1	
		Moyenne	59 %	
		Écart-type	-	
Total des FI	Nombre de réponses	21		
	Moyenne	54 %		
	Écart-type	28 %		

	% de candidates au poste de <u>président</u> ?	% de candidates au poste de <u>SG</u> ?	% de candidates au poste de <u>trésorier</u> ?	% de femmes au sein des instances dirigeantes
	19	7	11	17
	11,4 %	14,2 %	0 %	16,6 %
	28,3 %	37,7 %	0 %	14,1 %
	6	2	4	6
	0 %	50 %	0 %	12,4 %
	0 %	70,7 %	0 %	4,9 %
	19	9	10	15
	6,5 %	11,1 %	25 %	22,5 %
	23,3 %	33,3 %	42,4 %	26,4 %
	44	18	25	38
	7,7 %	16,6 %	10 %	18,3 %
	24 %	38,3 %	28,8 %	19,2 %
	25	10	13	22
	6 %	0 %	15,3 %	19,3 %
	21,9 %	0 %	37,5 %	22,3 %
	11	4	7	10
	15,1 %	50 %	0 %	16 %
	34,5 %	57,7 %	0 %	12,3 %
	2	–	1	2
	0 %	–	0 %	9,5 %
	0 %	–	–	13,4 %
	38	14	21	34
	8,3 %	14,2 %	9,5 %	17,8 %
	25,6 %	36,3 %	30 %	19,2 %

Tableau 3m : Évolution du nombre et de la proportion de femmes élues depuis les dernières élections

	NOMBRE DE RÉPONSES (45 / 50)	% DES 45 RÉPONSES
Moins de femmes élues	6	13,3 %
Pas d'évolution	30	66,7 %
Plus de femmes élues	9	20 %

Tableau 3n : Évolution du nombre et de la proportion de femmes désignées depuis les dernières élections

	NOMBRE DE RÉPONSES (29 / 50)	% DES 29 RÉPONSES
Moins de femmes désignées	2	6,9 %
Pas d'évolution	23	79,3 %
Plus de femmes désignées	4	13,8 %

Commissions femme et sport; adoption d'une politique d'égalité des sexes dans les FI

La proportion de FI ayant créé des commissions femme et sport (50 %) est nettement inférieure à celle des CNO (75 %) (voir le tableau 3o). Aucune différence statistiquement significative n'a été constatée entre les FI de natures et de tailles différentes concernant cette variable. En revanche, comme indiqué dans le tableau 3p, la proportion de FI ayant adopté une politique officielle en matière d'égalité des sexes (62,5 %) dépasse celle des CNO (55,7 %). Une fois encore, aucune différence statistiquement significative n'a été constatée entre les FI de natures et de tailles différentes concernant cette variable.

Tableau 3o: Lien entre la taille/le type de FI et l'existence
ou non d'une commission femme et sport

			Existe-t-il une commission ou un groupe de travail consacré aux femmes au sein de la fédération ?	
			Oui	Non
TYPE DE FI	FI des sports olympiques d'été	Nombre de réponses (total : 21)	11	10
		% du type de FI	52,4 %	47,6 %
	FI des sports olympiques d'hiver	Nombre de réponses (total : 6)	2	4
		% du type de FI	33,3 %	66,7 %
	FI reconnues par le CIO	Nombre de réponses (total : 21)	11	10
		% du type de FI	52,4 %	47,6 %
Total des FI	Nombre de réponses (total : 48)	24	24	
	% du type de FI	50 %	50 %	
TAILLE DE L'ORGANISATION	Petite (<5 employés à temps plein)	Nombre de réponses (total : 27)	12	15
		% de la taille de l'organisation	44,4 %	55,6 %
	Moyenne (6 - 25 employés à temps plein)	Nombre de réponses (total : 12)	7	5
		% de la taille de l'organisation	58,3 %	41,7 %
	Grande (> 25 employés à temps plein)	Nombre de réponses (total : 3)	2	1
		% de la taille de l'organisation	66,7 %	33,3 %
Total des FI	Nombre de réponses (total : 42)	21	21	
	% de la taille de l'organisation	50 %	50 %	

Tableau 3p: Lien entre le type de FI/la taille de l'organisation et l'adoption de politiques officielles d'égalité des sexes

			Votre organisation a-t-elle adopté des politiques officielles en matière d'égalité des sexes ?		
			Oui	Non	En cours d'évaluation
TYPE DE FI	FI des sports olympiques d'été	Nombre de réponses (total : 21)	13	8	0
		% du type de FI	61,9 %	38,1 %	0 %
	FI des sports olympiques d'hiver	Nombre de réponses (total : 6)	5	1	0
		% du type de FI	83,3 %	16,7 %	0 %
	FI reconnues par le CIO	Nombre de réponses (total : 21)	12	7	2
		% du type de FI	57,1 %	33,3 %	9,5 %
Total des FI	Nombre de réponses (total :48)	30	16	2	
	% du type de FI	62,5 %	33,3 %	4,2 %	
TAILLE DE L'ORGANISATION	Petite (<5 employés à temps plein)	Nombre de réponses (total : 27)	19	8	0
		% de la taille de l'organisation	70,4 %	29,6 %	0 %
	Moyenne (6 -25 employés à temps plein)	Nombre de réponses (total :12)	6	5	1
		% de la taille de l'organisation	50 %	41,7 %	8,3 %
	Grande (> 25 employés à temps plein)	Nombre de réponses (total : 3)	2	1	0
		% de la taille de l'organisation	66,7 %	33,3 %	0 %
	Total des FI	Nombre de réponses (total : 42)	27	14	1
		% de la taille de l'organisation	64,3 %	33,3 %	2,4 %

Conclusions et comparaison des CNO et des FI dans les deux échantillons

Les enquêtes dressent un tableau globalement identique entre les CNO et les FI, avec un nombre assez faible de différences significatives. En termes de systèmes électoraux, des différences importantes ont été constatées dans les deux cas concernant les personnes habilitées à désigner des candidats et celles pouvant être désignées, ce qui soulève certains problèmes en matière de bonne gouvernance, de démocratie et d'équité (ex. rôle des membres sortants dans la désignation et le vote, restriction du droit de désignation aux présidents et aux secrétaires généraux ou absence de contrôle indépendant du processus électoral).

La proportion de femmes au comité exécutif est aussi globalement identique (CNO = 17,6 % ; FI = 18 %), de même que le niveau de concurrence pour les postes, la proportion de candidates et la part de CNO/FI faisant état d'une augmentation du nombre de femmes au sein de l'exécutif par rapport à celles notifiant une baisse (voir le tableau 3q). La seule différence majeure réside peut-être dans la création d'une commission femme et sport : en effet, les trois quarts des CNO de l'échantillon ont recours à une telle commission, contre 50 % des FI de l'échantillon. Au vu de ces résultats à peu près identiques, nous pouvons conclure que les différences au sein de chaque échantillon devraient être plus significatives que celles entre les deux échantillons.

**Tableau 3q: Comparaison des réponses issues
des échantillons de CNO et de FI**

	CNO	FI
Mesures en faveur de l'égalité des sexes		
% du comité exécutif représenté par des femmes	17,6 %	18 %
% de candidates au poste de président	7,1 %	7,8 %
% de candidates au poste de secrétaire général	12,6 %	16,7 %
% de candidates au poste de trésorier	6,6 %	10 %
Rapport entre les organisations faisant état d'une augmentation du nombre de femmes à la commission exécutive et celles déclarant une baisse depuis les dernières élections	+31,3 % -18,2 %	+20 % -13,3 %
Mesures en matière de concurrence électorale		
% de titulaires sortants réélus	43,7 %	51 %
% d'élections au poste de président avec un seul candidat	59,2 %	61,4 %
% d'élections au poste de secrétaire général avec un seul candidat	67,6 %	66,7 %
% d'élections au poste de trésorier avec un seul candidat	58,3 %	67,9 %
Politiques officielles		
% de CNO/FI dotés d'une commission femme et sport ou d'un organisme similaire	75 %	50 %
% de CNO/FI ayant adopté une politique officielle d'égalité des sexes	55,7 %	62,5 %

4. Analyse des entretiens réalisés auprès de présidentes et de secrétaires générales de CNO et de FI, ainsi que de membres du CIO et d'associations continentales de CNO

Contenu

Introduction	64
<i>Tableau 4a: Échantillon des personnes interrogées</i>	64
Point de vue des femmes sur leur carrière dans l'administration sportive au sein de la famille olympique	65
Perspectives en matière d'organisation : CNO, FI et associations continentales	83
Associations continentales de CNO	91

Introduction

Les entretiens menés auprès des femmes membres de CNO, de FI, d'associations continentales de CNO ainsi que du CIO se sont déroulés tout au long de l'année dans les lieux mentionnés dans le chapitre 1 du présent rapport. Trente-six personnes ont été interrogées au total (dont un homme, le président d'une association continentale de CNO). À l'origine, l'échantillon a été choisi pour recueillir les impressions de femmes élues aux postes clés de président, secrétaire général et trésorier. Toutefois, aucune information relative au poste de trésorier dans les CNO n'était centralisée et les questionnaires réalisés pour cette étude (qui avaient pour but d'identifier les postes de trésorier soumis à une élection et occupés par des femmes) n'ont pas permis d'en savoir davantage. En effet, leur distribution est intervenue en même temps que les entretiens. En outre, ces entretiens se sont déroulés pendant ou non loin de l'assemblée générale de certaines associations continentales et du Congrès olympique de Copenhague, événements lors desquels FI et CNO étaient principalement représentés par leurs seuls présidents et secrétaires généraux. Ainsi, il n'a pas été possible d'identifier ni donc de sélectionner des trésorières à interroger.

Lors des entretiens, l'accent a été mis sur les principaux éléments identifiés dans le chapitre 1 du présent rapport. Ces éléments peuvent être résumés de la manière suivante :

- la carrière personnelle des personnes interrogées, notamment le chemin parcouru jusqu'aux différentes fonctions occupées ;
- leur expérience du processus électoral et de la « lutte » politique ou organisationnelle pour l'équité ;
- leur point de vue sur la réponse des organisations (FI, CNO, association continentale) face à la question de l'élection de femmes à des postes à responsabilité ;
- leurs avis sur les mesures qui doivent être prises pour faire face à l'inégalité entre les sexes vis-à-vis de l'accès aux postes à responsabilité.

L'échantillon de personnes interrogées est détaillé dans le tableau 4a ci-dessous.

Tableau 4a : Échantillon des personnes interrogées*

	PRÉSIDENTES	SECRÉTAIRES GÉNÉRALES	MEMBRES DU CIO	ASSOCIATIONS CONTINENTALES DE CNO – MEMBRES DE LA COMMISSION	AUTRES POSTES SOUMIS À DES ÉLECTIONS OU À UNE NOMINATION AU NIVEAU CONTINENTAL OU NATIONAL D'UN CNO
Afrique (ACNOA)	4	20	4	2	0
Amérique (ODEPA)	1	5	2	2	1
Asie (OCA)	1	2	1	1	2
Europe (COE)	2	4	1	1	1
Océanie (ONOC)	0	2	0	1	3
Fédérations Internationales de sports	3	3	0	0	1

* Le nombre total d'entretiens réalisés (N = 36) est inférieur aux chiffres indiqués dans le tableau ci-dessus, certaines des personnes interrogées ayant occupé plusieurs fonctions.

Les entretiens étaient semi-directifs, structurés de manière à aborder les points clés identifiés plus haut, tout en restant suffisamment flexibles pour permettre aux personnes interrogées d'insister sur les aspects les plus importants à leurs yeux. Tous les entretiens, à une exception près, ont été enregistrés sous format numérique. De plus, chaque personne interrogée a été avertie que les citations seraient faites sous couvert de l'anonymat (même si certaines personnes ont avoué qu'elles seraient ravies que leur nom soit mentionné). Nous reconnaissons néanmoins qu'étant donné la nature de l'échantillon, certaines personnes pourraient être identifiées à partir des informations données ou du contenu des citations. Ainsi, les personnes interrogées ont donc été informées qu'elles auraient un droit de regard, une fois la version préliminaire du présent rapport prête pour une révision interne, sur la manière dont les données ou citations obtenues lors de leurs entretiens sont utilisées. On leur a également assuré qu'elles auraient ensuite la possibilité de modifier ou de supprimer les éléments qui nuiraient à leur anonymat, le cas échéant.

Les transcriptions des entretiens ont fait l'objet de nombreuses relectures et une analyse thématique/qualitative du contenu a été mise en place.* Les thèmes qui sont ressortis du codage des données figurent dans l'annexe 5. Les deux sections ci-dessous détaillent de manière structurée les thèmes issus de l'analyse des entretiens de cette étude, tandis que la dernière section s'attache aux différents points de vue des personnes interrogées quant aux actions qui pourraient être mises en place pour lutter contre la sous-représentation des femmes aux principaux postes à responsabilité.

* L'analyse a été réalisée avec le logiciel Nvivo™, logiciel d'analyses de données qualitatives.

Point de vue des femmes sur leur carrière dans l'administration sportive au sein de la famille olympique

Recrutement des femmes à des postes de l'administration sportive

La plupart des personnes interrogées sont d'anciennes sportives très actives (parfois des athlètes de haut niveau), qui ont généralement poursuivi leur carrière en s'investissant dans l'administration et/ou en devenant entraîneur, avant d'occuper des postes élus importants au sein de CNO/FI. Six d'entre elles évoquent également leur expérience dans le milieu des affaires, expérience qui s'est avérée décisive lors de leur nomination/élection. L'exemple le plus frappant est celui de la directrice générale (secrétaire générale) de l'USOC. Comme expliqué dans le chapitre 2 du présent rapport, en 2004, suite à l'audition du Congrès dans l'affaire du scandale des candidatures à l'organisation des Jeux de Salt Lake City, le Congrès des États-Unis a fait pression sur l'USOC pour que son système de gouvernance soit entièrement repensé. La refonte du système de gouvernance a donné naissance à une commission de plus petite taille, plus facile à gérer, passant ainsi d'une entité entièrement élue à une entité faisant place au recrutement en fonction des connaissances et compétences de certains de ses membres clés.

Au départ, en 2004, l'USOC est passé d'une commission de 125 personnes provenant de toutes les circonscriptions possibles et imaginables des États-Unis à une nouvelle commission de 11 membres, pour se rapprocher de ce qui se fait dans le secteur privé. C'est grâce à ce processus... que l'on peut avoir une variété de compétences et d'expériences. Deux des membres étaient issus d'entités sportives nationales, donc issus du milieu sportif, deux autres de la commission du conseil consultatif des athlètes, quatre de [milieux] indépendants, milieu dont je faisais partie avant d'être recrutée et... les trois membres du CIO de l'époque, c'est-à-dire Bob Ctvrtlik, Anita DeFrantz et Jim Easton; ce qui nous fait un total de 11. J'étais la seule femme sur les quatre personnes recrutées en externe. Toutefois, le conseil d'administration comptait trois femmes au total: un membre du conseil consultatif des athlètes, Anita et moi-même.

... Je n'ai pas pris part à cette réforme [de la gouvernance], mais oui, en effet, ça a été très mouvementé. Tout a commencé avec le scandale de Salt Lake City... Puis le Congrès s'en est mêlé et, en gros, a fait comprendre à l'USOC que s'il ne faisait pas le nécessaire pour se réformer, c'est lui qui s'en chargerait. ... Deux comités ont été formés, un cabinet d'avocat indépendant a été mandaté et s'en est suivi un processus d'un an et demi qui a soulevé différentes questions fondamentales : Qui sommes-nous ? Que devrions-nous faire ? Quelle est notre mission ? Comment faire pour se ressaisir ? Cela a conduit à une redéfinition complète des règlements internes et à cette idée de passer de la commission de 125 membres, qui représente tout un chacun sur le sol américain, à une commission réduite à 11 personnes. Donc oui, on peut dire que c'était assez mouvementé.

Secrétaire générale, CNO

La directrice générale a d'abord été recrutée pour ses compétences en matière de gestion d'entreprise :

J'ai fait toute ma carrière dans le milieu des affaires, essentiellement dans le domaine du marketing. Ensuite j'ai gravi les échelons jusqu'à des postes de cadre moyen, puis jusqu'à ce qu'on pourrait appeler cadre supérieur dans la sphère dirigeante. Je suis entrée dans l'univers de l'administration sportive en tant que membre du conseil, lorsque j'ai été recrutée pour faire partie du conseil d'administration de l'USOC. J'ai travaillé dans ce milieu car j'étais indépendante, que j'avais effectué une partie de ma carrière au sein d'une équipe universitaire de basketball féminin et parce que j'avais dirigé une grande entreprise ; voilà les raisons pour lesquelles on m'a recrutée au sein du conseil après la réforme. J'ai siégé pour la première fois au conseil en juin 2004, jusqu'au début de l'année 2009, date à laquelle le conseil a décidé qu'il fallait opérer un nouveau tournant en matière de leadership. Pour cela, il fallait donc remplacer le directeur général de l'USOC, poste que l'on m'a convaincu d'accepter. Voilà, c'est comme ça que je me suis investie dans le monde du sport olympique et je crois que c'est à partir de ma nomination au conseil de l'USOC que l'on m'a demandé de faire partie de celui des Packers de Green Bay.

Secrétaire générale, CNO

Cependant, malgré l'enthousiasme général autour de la modernisation du système de gouvernance, les représentants des FN réunis en assemblée générale ont commencé à montrer leur mécontentement face au manque de transparence de la procédure de nomination. C'est suite à cela que l'on a proposé à l'actuelle directrice générale de passer d'un rôle de membre ordinaire du conseil à celui de directrice générale.

Quand la réforme a commencé, je ne crois pas que les gens avaient conscience de l'état dans lequel était la gouvernance de l'USOC jusqu'à ce que, disons deux ans plus tard, on se rend compte du marasme ambiant. Ensuite, un tournant a été opéré en matière de leadership avec le changement de président puis, très peu de temps après, seulement six mois plus tard, le changement de directeur général. Voilà, vous savez, je crois que ça a permis de désamorcer la situation...

Secrétaire générale, CNO

Cette procédure de modernisation de la gouvernance est rare dans le milieu des sports olympiques. Toutefois, dans certains pays comme le Canada et le Royaume-Uni, des pressions financières sont exercées sur les FN pour les obliger à réformer, moderniser et professionnaliser leurs systèmes de gouvernance (Deloitte & Touche, 2003 ; Houlihan, Bergsgard, Mangset, Nødland, & Rommetvedt, 2007 ; ICSA, 2002 ; Slack & Parent, 2006).

Importance du tutorat

Le soutien d'un tuteur ou d'un sympathisant est un facteur décisif mentionné par la quasi-totalité des personnes interrogées. La plupart du temps, il s'agit d'un homme ayant joué un rôle clé pour les persuader de présenter leur candidature à un poste. Plusieurs études ont déjà montré que le rôle des tuteurs était déterminant pour la présence des femmes et leur réélection dans ces systèmes.

Dans certains cas, ces tuteurs sont des hommes politiques nationaux intéressés par le sport :

Q – *Y a-t-il eu quelqu'un ou quelque chose qui ait pesé sur vos choix, hormis votre expérience des Jeux [régionaux], qui vous ait incitée à accepter ces fonctions ou à postuler à celles-ci ?*

R – *Le président du [nom d'un petit État], l'ancien président du pays, [nom]... En fait il n'avait que 25 ans quand il est devenu sénateur et... je travaillais à Washington D.C., pour l'ambassade, depuis sept ans alors qu'il en était le vice-président. Un jour, il m'a dit qu'il faudrait que je revienne [dans notre pays] afin de travailler dans nos programmes pour la jeunesse... car je souhaitais effectivement travailler en lien avec tout ce qui concernait la jeunesse. Donc, quand je suis revenue, alors que je travaillais avec lui, il m'a dit : « Écoute, il faut qu'on commence à donner envie aux gens de faire du sport. Essaie d'aller à leur rencontre pour les sensibiliser. Je ne sais pas de quelle manière tu dois t'y prendre mais c'est impératif. » Et c'est comme cela que je me suis retrouvée à aller au contact des gens alors que je ne m'étais jamais exprimée en public... et puis vous savez... petit à petit ça a commencé à porter ses fruits... et aujourd'hui on a notre Comité National Olympique, qu'il a vraiment défendu.*

Secrétaire générale de CNO et d'association continentale

Le gouvernement m'a demandé de m'engager, pas uniquement pour le plaisir en pratiquant le volley-ball ou je ne sais quelle autre activité – parce que, bien évidemment, je suis une mordue de sport quel qu'il soit – mais aussi de prendre part au développement des fédérations nationales. Donc, en fait, mon mari a choisi la natation et le tir à l'arc, tandis que j'ai opté pour le basketball et le volley-ball... L'ancien vice-président du pays était aussi président du CNO. C'est donc le président qui, un jour, nous a conviés à une réunion autour d'un petit-déjeuner et nous a dit : « S'il vous plaît (c'était il y a 25 ans), il est maintenant temps pour vous deux de travailler et de vous investir pleinement dans le milieu sportif. Travailler dans ce milieu n'est pas réservé aux sportifs ». Et c'est ainsi que mon mari exerce les fonctions de président de la fédération de tir à l'arc et de vice-président de celle de natation depuis tant d'années...

Membre du CIO et présidente de CNO

Le tutorat n'est pas seulement décisif au moment du recrutement au sein du CNO ou de la FI. En effet, un soutien durable de tuteurs masculins ou féminins a joué un rôle capital pour bon nombre des personnes interrogées.

Le président et moi-même nous connaissons depuis des années. En effet, comme il fait partie d'une association de football, nous nous rencontrons toujours lors de diverses manifestations sportives. À chaque fois qu'il est choisi pour parrainer un événement, c'était moi que l'on désigne comme marraine parce que c'est la tradition [nationale]; et donc nous nous y retrouvons toujours. C'est un homme compétent, qui encourage les femmes. Selon moi, il a la volonté politique nécessaire pour accroître le nombre de femmes dans le monde du sport.

Membre du CIO, première vice-présidente de CNO

Oui, oui, bien sûr. Je pense que le tutorat est l'un des éléments les plus efficaces à ce niveau, d'autant que j'ai pu en faire l'expérience avec des gens comme Les McDonald, par exemple, ou encore avec ma collègue Pilar de Borbón, qui est la présidente sortante de la Fédération Équestre Internationale et la sœur du roi d'Espagne. Elle est toujours très aimable avec moi. Elle m'a toujours soutenue, vous voyez. C'est vraiment très important. Ce réseau de femmes est primordial.

Présidente de FI

Statut social de certaines recrues

Comme le montre l'entretien de la personne interrogée ci-dessus, on peut remarquer qu'un faible nombre, pourtant significatif, des femmes sondées provient d'une classe sociale assez élevée (dirigeantes d'entreprise ou membres de familles influentes dans leur pays, par exemple). La confiance sociale requise pour se lancer dans une course aux élections et affronter des adversaires politiques (parfois même devant les tribunaux) reflète, dans une certaine mesure, non seulement les qualités propres de la candidate, mais également son expérience, ses ressources sociales, la confiance qu'elle a en elle, voire, dans certains cas, la sécurité financière sur laquelle elle peut compter. Une des personnes interrogées, par exemple, la fille d'une ancienne ambassadrice de son pays, qui est ensuite devenue secrétaire générale de CNO, décrit la manière dont elle a signalé les irrégularités dans la gouvernance de son CNO à l'association continentale, action qui l'a finalement conduite à sa destitution du comité exécutif du CNO. Dans le même temps, elle a été traînée en justice (pour une somme d'argent importante) et a dû plaider sa cause devant le Tribunal Arbitral du Sport (TAS). On lui a donné raison dans les deux affaires, mais elle a dû engager des sommes considérables.

Lors d'un autre entretien, une des personnes interrogées (qui était membre du CIO depuis peu) décrit comment elle a réussi à rassembler des factions adverses dans la réorganisation de la gouvernance de sa fédération nationale de football, alors qu'un conflit civil féroce venait de se dérouler dans son pays. Cette réussite s'explique en partie par le fait qu'elle n'était issue d'aucun des groupes ethniques dominants, mais d'une famille influente. Elle a réussi à s'interposer entre des rivalités ethniques à tel point que, alors que la situation entre les groupes rivaux au sein de la fédération menaçait de s'envenimer, sa présence en tant que femme a permis de la désamorcer. Le statut social et/ou l'expérience dans le milieu des affaires peut apporter aux femmes la confiance suffisante pour se présenter et promouvoir leurs politiques en public, même si, dans les deux cas mentionnés ci-dessus, leurs actions ont également exigé beaucoup de courage.

Importance du sport universitaire pour certaines femmes

Dans certains pays, le sport universitaire a été un bon moyen d'identifier des leaders dans le sport féminin. Cela a ainsi permis aux femmes de gagner en expérience dans la gestion sportive et de se présenter à des élections pour des postes à responsabilité. À titre d'exemple, l'une des secrétaires générales africaines a réussi à occuper des postes de premier plan dans l'administration sportive en passant par le système sportif universitaire. La longue citation suivante illustre la manière dont, dans certains systèmes nationaux, le fait d'afficher son implication dans l'administration sportive peut favoriser le recrutement d'une femme en tant qu'administratrice sportive. La personne interrogée, une secrétaire générale ancienne championne nationale d'athlétisme et joueuse de l'équipe nationale de basketball, avait été recrutée au sein du personnel de son université pour travailler dans le domaine du sport.

Je pense que le directeur du département commençait à s'inquiéter de ne pas voir arriver de femmes. Certaines d'entre nous s'étaient démarquées et avaient manifesté leur souhait de travailler dans le domaine sportif. Il m'a donc choisie, est venu me parler et m'a dit : « Pourquoi ne reviendriez-vous pas parmi nous pour obtenir un diplôme d'études supérieures pour vous

spécialiser dans l'éducation et en particulier l'éducation physique ? ». Ensuite, il m'a encouragée à suivre d'autres formations, notamment pour devenir entraîneur... En fait j'ai suivi la quasi-totalité de ces cours : niveau 1, niveau 2... dans la plupart des sports, oui. Par la suite, la [nom de l'université] m'a accordé une bourse d'études supérieures pour que je m'occupe des femmes. Et puis, dès que j'ai obtenu cette bourse, j'ai eu la possibilité de faire un master. Malheureusement, je n'ai pas pu le faire dans le milieu du sport, car il n'existait pas de bon programme sportif à l'université. Je me suis donc spécialisée dans l'éducation. J'ai fait des recherches sur l'estime de soi, les femmes... enfin plutôt sur la participation féminine dans le sport et l'estime de soi. Je voulais quelque chose en lien avec le sport, d'où le choix du sujet, voilà.

Lorsque j'étais à l'université, j'ai été admise au sein du comité de la Fédération [nationale] de basketball [comme] secrétaire en charge de l'organisation, car oui... je ne me rappelle plus ce qui était arrivé à l'ancien secrétaire... Je crois qu'il avait fait une chute et c'est comme ça que j'ai fait mon entrée au comité.

Q – Donc au départ on vous a fait entrer, c'est ça ?

R – Oui, et ensuite je suis devenue la secrétaire générale de la Fédération [nationale] de basketball. J'avais été élue comme présidente de la Fédération nationale du sport universitaire du [pays].

Parallèlement à mon admission, j'avais été élue secrétaire adjointe de la Fédération de basketball d'Afrique de l'Est et d'Afrique Centrale. Plus tard, j'ai pris la place de secrétaire, mais comme je ne pouvais plus assumer toutes ces fonctions à la fois, j'ai décidé de ne pas me représenter au poste de secrétaire de la Fédération [nationale] de basketball... en 2005, si je me rappelle bien. Je pensais avoir porté le basketball à un certain niveau et qu'il était temps pour moi de laisser la place à quelqu'un d'autre. Fort heureusement, la plupart des étudiants, de mes étudiantes à la [nom de l'université], sont à la tête de certaines fédérations, en particulier des fédérations performantes. La majorité de ces étudiantes ont dirigé des associations sportives (universitaires). Donc une fois leur cursus terminé, elles ont été admises au sein de ces organisations. La présidente de la fédération de natation faisait partie des porte-parole des étudiantes de mon université. C'est aussi le cas des secrétaires générales des fédérations d'athlétisme, de badminton, de handball, et même de basketball et de plusieurs autres sports.

Q – OK. [Dans votre université], ils ont eu la bonne idée de faire appel à vous... Mais qu'en est-il des autres universités ? [Votre université] est-elle différente des autres, est-elle plus avancée en la matière ?

R – Oui, elle est à l'avant-garde à ce niveau. ... Je sais que dans d'autres universités, les femmes n'ont pas droit à ce traitement équitable ... Le traitement n'est peut-être pas équitable mais elles n'ont pas non plus la motivation pour...

La personne interrogée poursuit en décrivant son engagement dans la FISU, fédération au sein de laquelle seuls trois pays sont représentés par des femmes.

Je sais qu'en Afrique du Sud, certaines femmes ont occupé des postes à responsabilité parce que, quand je suis devenue présidente de la Fédération nationale du sport universitaire, je crois que nous étions trois à la FISU... L'une originaire d'Afrique du Sud et l'autre de Suède... Il s'agissait des femmes à la tête de leur organisation sportive [universitaire] nationale... Oui, nous étions trois. Mais maintenant je crois que l'Afrique du Sud a changé de président... Donc il est possible qu'on ne soit plus que deux.

Toutefois, malgré des lacunes, elle décrit le système universitaire comme un très bon terrain d'entraînement pour les jeunes administrateurs.

En réalité, dans [mon pays], les associations sportives ont formé la plupart des responsables que nous avons au sein ... des programmes que propose notre université. Vous vous en rendriez compte probablement. C'est comme pour la boxe, ce sport n'est pas proposé à l'université, donc la fédération n'est pas dirigée par une personne issue du système éducatif. Nous ne proposons pas non plus la lutte, ni l'haltérophilie. Il n'y a pas de canoë, d'aviron,...

Q – OK, mais d'autres sports sont étroitement liés à l'université ?

R – *Oui et ceux-là sont dirigés par des personnes de l'université qui font très bien les choses. Si on prend l'exemple de la [Fédération nationale de] rugby, tous les membres de la commission exécutive sont passés par le système universitaire. La [Fédération nationale de] cricket, elle, est très bien organisée. Les personnes qui la dirigent se basent sur des plans stratégiques très bien conçus, avec une excellente gestion financière, transparente, et on se rend compte que ces personnes sont toutes issues du système universitaire. Mais si on se penche sur d'autres sports comme l'haltérophilie, par exemple, je suis sûre qu'ils ne gardent même pas de trace de l'argent dépensé. Voilà.*

Secrétaire générale, CNO

Une autre femme, la présidente d'un CNO africain, raconte également comment elle a commencé à s'investir dans l'administration sportive universitaire et à gagner l'expérience et la confiance nécessaires pour occuper certaines fonctions dans ce milieu une fois diplômée.

La possibilité d'identifier ou de cultiver des talents (homme ou femme) dans l'administration sportive, à travers le système universitaire, n'est bien entendu ni universelle ni même très répandue. Dans les pays où le sport se pratique surtout en club (comme, par exemple, en Scandinavie et en Europe occidentale) ou dans lesquels le sport universitaire n'est pas très bien développé ou est organisé de manière moins « démocratique », le cadre universitaire n'offre pas de possibilités. En revanche, dans les systèmes sportifs nationaux où le sport universitaire est prépondérant et en partie organisé par et pour la population étudiante, il devient alors possible de favoriser le développement des futurs administrateurs sportifs.

Expériences électorales

Rares sont les femmes pour qui le fait de se présenter à une élection est une expérience agréable. Ce constat peut bien sûr également s'appliquer à certains hommes et n'est certainement pas vrai pour la totalité des personnes interrogées, mais ce ressenti est en partie dû au fait que l'électorat est principalement masculin. En effet, les réunions telles que les assemblées générales de CNO et de FN, les assemblées continentales sont dominées par les hommes. Les femmes se retrouvent donc largement minoritaires aussi bien au sein de l'électorat que parmi les candidats, ce qui peut les intimider ou les mettre mal à l'aise.

Toutes les personnes interrogées, y compris les plus expérimentées, s'accordent à dire que le processus de candidature à une élection est une expérience intimidante. Une secrétaire générale qualifie même cette expérience de « défi effrayant », tandis qu'une autre s'exprime en ces termes :

Je sais que la plupart des femmes n'auront pas le courage d'essayer parce qu'elles savent très bien que, surtout dans un contexte comme celui de l'Afrique, il est très difficile pour une femme de se mesurer à un homme. Donc, la plupart d'entre elles n'auront pas le cran de venir affronter un homme, à moins que... Il y a plusieurs facteurs. Je sais que, personnellement, j'ai grandi parmi des hommes, dans une famille de 11 enfants. J'étais entourée de six garçons. J'ai donc grandi dans un monde dominé par les hommes, en quelque sorte.

Secrétaire générale, CNO

Même une ancienne présidente de FI ayant participé à nombre d'élections serrées, aussi bien dans la FI qu'au sein de son CNO, éprouve des réticences à l'idée de présenter sa candidature.

Q – *Vous êtes vous lancée dans une « campagne électorale » ?*

R – *Non, jamais... Je ne suis pas très douée quand il s'agit de faire ma propre promotion. Et je pense que c'est un défaut propre à toutes les femmes. Nous ne savons pas très bien nous vendre. Donc je ne l'ai pas fait, mais je pense que si les personnes qui travaillent dans le monde du sport ne voient pas que j'œuvre pour elles de multiples autres façons... car je porte un certain nombre d'autres casquettes au sein du Comité Olympique. Je m'occupe des femmes dans le sport. S'il y a des conférences, c'est moi qui les organise. Je m'occupe des programmes éducatifs et donc je suis en bons termes avec tout le personnel du monde sportif, avec qui je suis en étroite relation. Donc je n'ai personnellement jamais eu à faire la chasse aux votes, c'est quelque chose dont je ne me sens pas capable.*

Ancienne présidente de FI et vice-présidente de CNO

Bien qu'elle se soit habituée, dans une certaine mesure, au contexte électoral, elle reconnaît avoir trouvé la perspective de départ « terrifiante ». Il y a donc un besoin criant de conseils et de soutien quant à la manière de mener une campagne digne de ce nom. Nous reviendrons sur ce point plus loin dans le rapport (Chapitre 5, « Liste de recrutement », p. 92).

Les enjeux sont plus importants dans le cas des élections pour des postes de haut niveau tels que ceux de président ou de secrétaire général, pour lesquels le recours aux médias peut parfois être utilisé à des fins négatives à l'encontre d'un candidat en particulier. Une secrétaire générale raconte comment le nouveau président de son CNO et elle-même ont pris leur fonction après s'être opposés au président sortant sur les défaillances de sa gouvernance, affaire très médiatisée, qui a fini par prendre une tournure personnelle.

Donc les choses ont commencé à se tendre, vous voyez... et à ce moment-là nous avons juste... nous ne voulions pas... je ne voulais pas... enfin je veux dire, le problème est... qu'il est très difficile d'atteindre la bonne cible si vous voulez être entendu. Enfin, et en plus dans [notre pays], l'affaire a pris de plus en plus d'ampleur et la presse s'en est mêlée. Tous les jours, les journaux [disaient des choses négatives sur le président sortant], etc. Alors à un moment donné, j'ai dit : « Ok, vous voulez une interview, je vais vous donner une interview en personne pour le journal, allons-y ! ». Et à l'époque, tout cela a été envoyé à [certains hauts responsables de la famille olympique] peu adeptes de ce genre de pratiques. Des personnes qui fuient le scandale.

Secrétaire générale, CNO

En effet, un des aspects frappants concerne la faible proportion de femmes à avoir remporté les élections pour des postes à responsabilité et qui ont pris leur fonction après avoir pointé du doigt (avec tout le courage nécessaire) d'importants problèmes de gouvernance au sein de leur organisation.

Tandis que cette femme a eu la confiance et la détermination suffisantes pour faire face à la pression médiatique, d'autres personnes interrogées adoptent une approche moins agressive. Une présidente de CNO décrit la manière dont on l'a persuadée de se présenter malgré les doutes sur le contexte politique en matière de sport national.

J'étais sur le point de me retirer après quatre années de service en tant que secrétaire générale. Mon point faible, c'est que je n'aime pas avoir à me battre, à contester les politiques sportives et à affronter les critiques. Je pensais avoir atteint le point où je n'avais plus envie d'entacher mon nom. Je ne voulais pas me battre avec ces gens, mais il [le président] m'a dit : « Non, jouez les bonnes cartes et laissez faire les choses ». Au départ, il y avait quatre candidats

et moi-même, mais... [au final] il ne me restait plus qu'un seul adversaire principal. Il avait fait de grandes études, menait une belle carrière dans le marketing et avait été plébiscité [encensé] par la presse. Profitant de son statut de « nouveau », il a commencé à critiquer en bloc le CNO dans la presse. Je faisais partie de « l'ancienne génération », et je n'étais pas « celle qu'il fallait pour ce travail ». C'était délicat, parce que j'étais la seule candidate issue de l'exécutif du CNO à se présenter à l'élection. J'ai décidé de ne rien répondre dans la presse à part que je me sentais prête pour l'élection. Je voulais que mon travail [dans le milieu sportif] parle de lui-même. Malgré des élections très disputées, j'ai finalement battu mon adversaire à plate couture, avec 30 voix contre 15.

Présidente, CNO

Dans certains cas, les femmes se sentent de véritables « cibles » lors des élections. À titre d'exemple, une représentante de CNO au CIO a senti qu'elle était l'objet d'un effort concerté pour la destituer du CNO et donc du CIO lui-même.

Le secrétaire général du [nom de la fédération nationale] de mon pays s'est opposé à moi du fait de sa prétendue popularité. Tout ce qu'ils voulaient, c'était me pousser vers la sortie [du CIO]. En règle générale, [dans mon pays], nous essayons toujours de trouver un consensus, mais mon poste était convoité et c'est pourquoi ils voulaient que je m'en aille... J'ai été surprise de remporter la victoire avec 20 voix d'avance... La plupart des fédérations nationales sont dirigées par des hommes. Ce sont donc des hommes qui m'ont élue et cela montre que [les hommes de mon pays] commencent peu à peu à comprendre que les femmes peuvent être très performantes lorsqu'on leur en donne l'occasion.

Membre du CIO et vice-présidente de CNO

Le recours à un comité électoral est parfois cité comme moyen de vérifier que des candidats intéressants ne sont pas en concurrence pour le même poste. Le problème que l'on rencontre avec ces comités qui déterminent les candidats à soutenir est que les titulaires sortants (des hommes en majorité) jouiront d'un net avantage en termes de connaissance du système électoral et de son fonctionnement. Cela est particulièrement vrai au niveau des associations continentales, comme l'illustre bien la description suivante d'une figure illustre, une présidente de CNO médaillée olympique et ancienne ministre des Sports de son propre pays.

Et bien, beaucoup de choses doivent changer au sein du CIO, ... et dans les organisations olympiques régionales. J'étais membre de [l'association continentale]; le membre [de mon pays] qui faisait partie du conseil d'administration de [l'association continentale] des Comités Nationaux Olympiques a dû démissionner à mi-mandat et c'est donc moi qui ai tout naturellement été désignée comme successeur. J'ai donc fait mon entrée au comité exécutif [de l'association continentale] des Comités Nationaux Olympiques et lorsque de nouvelles élections ont été organisées, je me suis dit que j'allais faire campagne pour devenir vice-présidente de [l'association continentale]. Malheureusement, cela a été très mal perçu. Cela ne leur a pas plu du tout et certains membres de l'élite sont venus me voir en me disant : « Ok, si vous retirez votre candidature à la vice-présidence, alors nous vous garantissons votre réélection [en tant que membre ordinaire du comité exécutif]. En revanche, si vous essayez de devenir vice-présidente, alors là ne comptez pas sur nous ». Et alors je me suis dit... j'étais un peu naïve et j'ai pensé... : « tant pis, je me lance », mais malheureusement je n'ai pas été élue, ni réélue non plus du coup. Cela a été vraiment une très grosse déception... et je suis sûre que n'importe quel homme qui voudrait se présenter comme candidat à la vice-présidence serait encouragé, alors que pour les femmes, ce n'est pas le cas. Vraiment... et d'ailleurs c'est toujours ainsi.

Présidente, CNO

Les comités électoraux ont néanmoins permis à de nouvelles femmes d'occuper des postes influents.

En réalité, avant ça, il y avait eu un autre comité électoral... Ils m'avaient admise alors que nous avions perdu d'une voix chacun, je crois... comme si c'était un vote de barrage... cependant les autres personnes m'ont quand même [nommée] au sport et à l'environnement.

Q – *Quel a été le poste pour lequel vous aviez été nommée et que vous avez perdu ?*

R – *Secrétaire générale adjointe. Mais pour le coup, je n'avais pas fait campagne...*

Q – *Vous avez simplement accepté que votre nom soit désigné ?*

R – *Voilà. ... Donc cette fois-là, c'était en janvier... oui c'est ça, [le comité électoral] a déclaré que les personnes souhaitant postuler devaient notifier leur intention par écrit et être soutenues par une fédération. Comme je ne faisais plus partie de la Fédération de basketball, cela signifiait que je n'avais pas son soutien... mais la Fédération de basketball et d'autres fédérations m'ont quand même nommée et soutenue.*

Q – *Qu'est-ce qui vous a incitée à vous présenter cette fois-là ? La fois précédente vous aviez été contactée par un comité électoral qui voulait destituer la commission en place.*

R – *En réalité [dans mon pays], nous étions mécontents de l'action du Comité Olympique et puis ces nominations... ces élections... ont été annoncées... Et comme j'étais responsable des sports et de l'environnement, je savais que beaucoup de choses ne tournaient pas rond et que certains programmes allaient voir le jour pour disparaître aussitôt. C'est le cas de ce programme MEMOS, une fois créé, lorsque vous demandiez au président si vous pouviez vous y inscrire, rien ne se passait.*

Secrétaire générale, CNO

Les deux principaux exemples d'organisations cherchant à promouvoir des systèmes électoraux respectueux des femmes et ouverts à tous, quel que soit le sexe, sont ceux du CNO norvégien et de ses FN, ainsi que de l'Union Internationale de Triathlon. La situation des pays scandinaves en termes de candidature à des élections aux comités exécutifs des CNO est souvent considérée comme l'exception à la règle. Néanmoins, malgré les quotas en place, en Norvège par exemple, et alors qu'on pourrait s'attendre à avoir plus de candidates et un haut niveau de parité hommes/femmes au sein des CNO scandinaves, des commentateurs ont montré que, bien que l'équilibre entre les sexes soit mieux respecté au sein des fédérations nationales, les femmes sont largement sous-représentées aux postes à responsabilité (J. Hovden, 2000 ; J. Hovden, 2006). En outre, toutes les organisations sportives ne respectent pas forcément les quotas.

Q – *La règle des 40% s'applique-t-elle toujours à vos associations et fédérations ?*

R – *Pas 40%. Au sein du conseil d'administration, nous atteignons maintenant un pourcentage de 46 pour les postes à responsabilité, et ce depuis 1994 en fait. Parmi nos membres, on compte 40% de femmes et 60% d'hommes. La loi nous impose que pour chaque conseil d'administration ou comité de trois personnes, comprenant jusqu'à deux ou trois personnes, au moins une personne de chaque sexe en fasse partie. Et si ce nombre est supérieur, il faut qu'il y ait un minimum de deux personnes de chaque sexe. Ensuite, pour les fédérations nationales et autres instances, le nombre de membres (hommes et femmes) doit aussi refléter la composition du comité.*

Q – *Ok et connaissez-vous des fédérations qui ont du mal à respecter ou ne parviennent pas à remplir ces conditions ?*

- R** – *Oui. C'est le cas pour le tir par exemple. Environ 90% des membres sont des hommes. La fédération rencontre quelques difficultés; ça pose aussi problème en hockey sur glace. Maintenant tout le monde travaille dans ce sens et dans l'ensemble, à deux ou trois exceptions près, le nombre d'hommes et de femmes est assez équilibré au sein des conseils d'administration, comités ou commissions.*
- Q** – *Et ce n'est plus un sujet qui fait débat? Enfin je veux dire, c'est accepté par tous?*
- R** – *Non, il y a encore des réticences chez certaines personnes. Le sport en Norvège est un monde très masculin, où les traditions sont de mise. Ils sont très conservateurs et il n'est pas rare de trouver des hommes âgés de 60, voire 70 ans. Donc ils ne comprennent pas forcément toujours. Bien évidemment, ce sont nos clubs qui posent le plus de problèmes. Il existe environ 12 000 clubs, dont certains sont... comment dirais-je... réservés aux femmes ou aux hommes et cela les autorise donc à créer un conseil d'administration ou un comité/une commission exclusivement composé(e) de femmes ou d'hommes. Malgré tout, nous essayons quand même d'introduire des femmes au sein de ce genre de conseils d'administration ou comités.*
- Q** – *Des sanctions sont-elles prévues pour punir ceux qui ne respectent pas ces conditions?*
- R** – *Oui. Vous devez convoquer une assemblée générale extraordinaire... Quelques-unes de nos fédérations nationales ont dû faire ça.*
- Q** – *Ok, et quand elles s'exécutent et organisent ce genre d'assemblées, est-ce qu'elles visent vraiment des élections paritaires en prenant soin de respecter les objectifs et les quotas?*
- R** – *Oui, parce que certaines n'avaient même jamais essayé. Enfin... j'ai participé à l'une des assemblées générales en question et le président du comité d'élection a déclaré qu'ils avaient sollicité beaucoup de femmes, que toutes avaient refusé leur proposition, mais une femme de l'assistance est alors intervenue en disant qu'on ne le lui avait jamais demandé et qu'elle voulait bien intégrer [l'exécutif]. Il y a donc quelques exemples et il faut que les fédérations respectent la règle en organisant une assemblée générale.*

Présidente, CNO

Le cas de l'Islande est relativement différent, car, en dehors de la constitution du CNO, la pression morale et les attentes sociales ont parfois plus d'influence que les réglementations directes.

- R** – *Mais je pense qu'à l'époque où [les objectifs minimums] ont été mis en place [par le CIO], les gens les ont accueillis favorablement, même si on considère que notre pays est plutôt en faveur de l'égalité. Je crois que c'est aussi une bonne chose d'avoir une sorte de but à atteindre. Je pense que cela a permis à pas mal de personnes de se réveiller; je crois que les gens sont plus sensibles lorsque l'on réunit notre comité ou autre pour réfléchir à la question car je crois que – je ne sais pas si le mot « naturel » pourrait convenir – il est parfois naturel pour certains hommes de dire: « je vais faire venir untel ou untel parce qu'on m'a dit qu'ils seraient compétents pour le poste ». Maintenant, je crois que la logique des gens est plus de se dire: « ok, il faut qu'on fasse une plus grande place aux femmes ». Donc selon moi, ce type de mesures incitatives a le mérite d'exister.*
- Q** – *D'accord. Et par rapport à l'électorat, lors de votre assemblée générale, vous avez parlé de 180, mais qu'est ce que cela représente en termes de proportion hommes-femmes parmi les délégués qui y participent et votent?*
- R** – *Je dirais qu'il y a beaucoup plus d'hommes. Je dirais que... disons 20 à 30% [sont des femmes].*

- Q** – *Des réglementations existent-elles pour les fédérations nationales, par exemple doivent-elles être représentées par deux personnes, une de chaque sexe ?*
- R** – *Nous n'avons pas de telle réglementation, mais une recommandation, qui est aussi valable au niveau des instances dirigeantes des comités. Il s'agit plus d'une recommandation que d'une réglementation.*
- Q** – *Ok. Donc le non-respect de cette recommandation n'entraîne aucune sanction, on se contente de qualifier ça de mauvaise pratique.*
- R** – *Vous risquez juste de vous faire critiquer. Par exemple, notre panel de juges et d'arbitres qui constituent le jury d'appel ne compte aucune femme, ce qui soulève des critiques. Donc c'est plus une sorte de pression, ça relève plus de la pression extérieure que d'une obligation ou d'une sanction... Voilà, c'est plus ce genre de choses, l'évolution des mœurs.*
- Q** – *Et est-ce que ça porte vraiment ses fruits ?*
- R** – *C'est ce que je veux croire... que ça marche.*

Secrétaire générale, CNO

Compétences

Les aptitudes et compétences que les personnes interrogées pensent avoir pour exercer leurs fonctions sont celles que l'on pourrait attendre des décisionnaires dans le milieu sportif, c'est-à-dire une expérience et des connaissances en matière d'administration sportive et de gestion. Les cinq personnes interrogées qui ont été nommées (à défaut d'être élues) à leur poste de secrétaire général avaient dans l'ensemble une réelle expérience et des qualifications en lien direct avec la gestion ou l'administration sportives. La secrétaire générale du CNO turc, par exemple, a suivi un doctorat en gestion sportive; la directrice générale (secrétaire générale) de l'USOC, elle, a acquis de l'expérience au conseil d'administration d'une équipe de sport professionnel importante (au sein de la ligue nationale de football américain) et bénéficie également d'une large expérience professionnelle; la dernière personne nommée à son poste est, quant à elle, très expérimentée dans le domaine de l'administration sportive.

Un certain nombre des titulaires élues ont aussi occupé des fonctions importantes dans le milieu des affaires, ce qui est par exemple le cas des secrétaires générales au Salvador et au Costa Rica, ou encore de la première vice-présidente en Argentine (qui a également été présidente par intérim en 2008-2009). Deux autres personnes interrogées avaient occupé des postes à responsabilité en politique nationale, l'une comme ministre des Sports, l'autre comme haute conseillère auprès du gouvernement. Quelles qu'elles soient, toutes les personnes interrogées ont de l'expérience en matière d'administration sportive aux niveaux national et/ou international.

Malgré leur potentiel en termes de qualifications et d'expérience, certaines des personnes interrogées expriment leur sentiment de frustration face au manque de considération à leur égard ou face au traitement « inhabituel » qu'on leur réserve du fait de leur sexe. L'une d'entre elles, par exemple, décrit son irritation face au regard « différent » porté sur elle :

- R** – *Dans les fédérations nationales, le pouvoir réside essentiellement entre les mains du président, du secrétaire général et du trésorier, qui sont les acteurs clés. Au début, je n'étais pas reconnue en tant que dirigeante dans le monde du sport, que ce soit comme gestionnaire ou administratrice dans le pentathlon moderne. On ne voyait que l'athlète. Donc, au départ, j'ai eu droit, enfin disons le président a dû répondre à des questions du genre : « Pourquoi l'avez-vous choisie ? » « Où l'avez-vous trouvée ? » « D'où vient-elle ? » Et je répondais à tout le monde : « Une entreprise me confie deux usines, deux usines de fabrication correspondant à un chiffre d'affaires de, je ne sais pas, 200 millions de dollars en Amérique centrale, et vous allez me dire que je ne vais pas pouvoir aller à une réunion et... enfin... »*

Q – Parler de manière sensée.

R – Oui, et vous savez, je constate qu'au niveau de la main-d'œuvre, du moins dans les projets [du secteur privé] auxquels j'ai participé, la question du sexe ne s'est jamais posée, jamais. Cela n'a jamais posé problème... [alors que] cela ressort systématiquement dans le monde du sport. Du style: «Elle a gagné, oh mon dieu et en plus c'est une fille». «Elle est présidente et... oh mon dieu en plus c'est une femme». Jamais au grand jamais je n'ai vu ça dans le monde des affaires... jamais. Si vous êtes chef d'entreprise, c'est que vous en êtes capable. Si vous en êtes incapable, au revoir, c'est comme ça que ça marche. Si vous êtes une femme, parfait. Si vous avez des enfants, dommage. Enfin je veux dire c'est dommage si vous devez les laisser seuls. La question est: êtes-vous à la hauteur ou non? Ou si vous êtes un homme et que vous tombez malade, enfin vous savez, ce genre de choses quoi... mais la question ne s'est jamais posée au cours de ma carrière dans le secteur privé... alors qu'elle revient sans cesse maintenant. En permanence. J'entends les gens dire: «Oh, vous êtes présidente», ou si vous êtes secrétaire générale, «Oh, vous êtes secrétaire générale. Oh mon dieu, mais c'est formidable!».

Même les femmes me font ce genre de remarques. J'ai eu l'exemple de deux personnes du CIO qui sont venues me voir et m'ont dit: «C'est vous la secrétaire générale. Oh, mais c'est super, enchantée de faire votre connaissance». C'est comme «Oh, mon dieu, vous êtes mon héroïne...» et moi je me demande pourquoi. C'est parce que je suis une femme, c'est ça? Ça me dépasse vraiment. Je ne comprends pas. Je veux dire... je me sens bien, mais en quoi cela devrait-il poser problème? Pourquoi cela devrait-il être problématique dans le monde du sport alors que ça ne l'est pas dans celui des affaires? Et c'est de millions dont on parle. Je vois passer des budgets qui dépassent ceux de l'économie nationale tout entière, vous voyez... et ça ne devrait pas faire débat et c'est la raison pour laquelle ça me met hors de moi. Je ne vois pas pourquoi on devrait faire une différence. Enfin, si vous pouvez gérer 30 personnes dans une usine, pourquoi ne seriez-vous pas capable de gérer trois personnes dans une fédération? Et les parents, et les enfants... et même si vous aimez ça et que vous le faites bénévolement. Je ne comprends vraiment pas pourquoi on en fait autant?

Secrétaire générale, CNO

Les réticences concernant la manière dont les «décideuses» sont assimilées à des cas hors norme nous permettent de comprendre pourquoi la plupart des personnes interrogées, alors qu'elles se disent satisfaites de l'impact des quotas, n'apprécient pas qu'on associe leur élection ou leur nomination aux quotas et non à leur mérite personnel. Cette attitude n'a rien de surprenant si on tient compte du haut niveau de compétences, d'aptitudes et d'expérience qu'elles possèdent dans l'ensemble.

Styles propres à chaque sexe

L'une des autres questions posées aux femmes de l'échantillon consiste à savoir si, d'après elles, le style qu'elles adoptent est différent de celui de leurs homologues masculins. La question de la divergence entre les styles adoptés par les hommes et les femmes en matière de leadership et de gestion fait débat au sein de la littérature depuis quelque temps déjà (Book, 2000, Fondas, 1997). L'existence de fonctions spécifiques à chaque sexe en termes de leadership et de gestion est une source d'inquiétude pour les partisans de l'égalité des sexes. En effet, ceux-ci craignent que cela ne légitime l'évincement des femmes de certains postes, tandis que, pour d'autres, la notion de différence entre les sexes peut permettre la reconnaissance des qualités relationnelles associées au leadership féminin, qui peut s'avérer plus performant dans certains contextes. Une analyse empirique de la performance des hommes et des femmes aux postes à responsabilité suggère que, bien que l'on observe des tendances et des approches «féminines» et «masculines» en matière

de leadership et de gestion (plutôt qu'un leadership au masculin d'un côté et au féminin de l'autre), les deux sexes peuvent adopter l'une ou l'autre, même s'il est plus probable que les hommes choisiront une approche plutôt masculine et les femmes plutôt féminine.

Eagly et Johanneson-Schmidt (2001 : 783) différencient les deux approches du leadership propres à chaque sexe parce qu'ils qualifient de leadership « instrumental » (agentic) et de leadership « relationnel » (communal) :

- Les caractéristiques du leadership « instrumental », plus généralement attribuées aux hommes qu'aux femmes, décrivent principalement une tendance à l'affirmation de soi, au contrôle et à l'assurance. Les comportements que l'on peut alors observer comprennent : agressivité, ambition, domination, vigueur, indépendance, audace, confiance en soi et esprit de compétition. Dans le cadre du travail, les comportements « instrumentaux » peuvent se traduire de la manière suivante : parler de manière éloquente, chercher à attirer l'attention, influencer les autres, entreprendre la répartition des tâches et proposer des solutions aux problèmes.
- Les caractéristiques du leadership « relationnel », plus généralement attribuées aux femmes qu'aux hommes, décrivent principalement une tendance à la prise en compte du bien-être d'autrui. Les comportements que l'on peut alors observer comprennent : tendresse, serviabilité, gentillesse, empathie, sensibilité envers autrui, instinct de protection et délicatesse. Dans le cadre du travail, les comportements « relationnels » peuvent se traduire de la manière suivante : parler de manière prudente, ne pas attirer l'attention sur soi-même, accepter le point de vue des autres, soutenir et apaiser les autres, et aider à la résolution des problèmes relationnels et interpersonnels.

Cette caractérisation est ensuite élargie par les distinctions entre un leadership autocratique et démocratique ; entre un style centré sur la tâche et un style orienté sur les caractéristiques interpersonnelles ; et enfin entre un style de transaction et un style de transformation. Le premier élément de ces trois combinaisons est principalement associé au comportement masculin tandis que le second répond plus à un comportement féminin. Cette dichotomie concernant les styles propres à chaque sexe offre des descriptions types, très théoriques. Elles peuvent néanmoins servir de base pour nous permettre de mieux comprendre les propos des personnes interrogées quant à leur propre style de gestion et de leadership.

La caractérisation des différences de styles est cohérente avec la réticence de bon nombre des personnes interrogées à « faire campagne » pour des élections. Bien que relativement peu des personnes sondées aient un point de vue très clair sur les différences entre leur style et celui de leurs homologues masculins, quelques-unes qualifient leur approche de consultative et globale. À titre d'exemple, une présidente de CNO africain explique comment son élection est intervenue suite à la désapprobation du style du précédent titulaire du poste qui retenait l'information et monopolisait les ressources.

Le plus important, c'est l'interaction avec les fédérations. C'est ce que j'ai appris. Il ne faut pas seulement comprendre leur expérience, mais également leur point de vue. Cela nous a beaucoup aidés, car lorsque nous avons voulu nous présenter à des élections, nous avons consulté de nombreuses fédérations. Nous leur communiquions des informations. L'administration précédente retenait les informations et les utilisait peut-être à son propre avantage. Les informations n'étaient communiquées qu'à certaines associations afin d'influer les votes, mais pas à toutes. Ils ne s'en servaient que lorsque cela pouvait leur être utile. En tant que femme africaine, il est important de se montrer respectueuse envers les hommes... et ça, c'est une règle à laquelle nous ne voulons pas déroger, même si nous essayons de faire bouger les choses. C'est une des choses que j'ai apprises, faire preuve de respect et faire en sorte de les comprendre. Il est important de consulter les hommes et de faire preuve d'interaction, car lorsque vous faites appel à eux tout en faisant preuve de respect, vous obtenez tout de suite plus facilement leur appui.

Présidente, CNO

Le choix de ce qu'on pourrait considérer comme une approche plus consensuelle ou plus participative, adoptant une orientation plus démocratique qu'autocratique, ne compromet cependant pas forcément la recherche de résultats, comme le montre l'extrait de l'entretien avec la directrice générale de l'USOC :

Q – *On qualifie souvent les styles de gestion de masculin ou de féminin. De quelle manière décririez-vous votre propre style, votre propre approche ?*

R – *Très participative. Je ne dirais pas qu'elle est laxiste pour autant. Très participative. J'essaie d'intégrer un maximum de personnes, pas nécessairement dans la prise de décision, mais dans le processus... Et j'attache beaucoup d'importance à la performance. J'aime aussi que l'atmosphère soit plaisante, donc l'ambiance est plutôt informelle sans être trop décontractée pour autant.*

Q – *Pour vous, ce qui compte, c'est que le travail soit fait ?*

R – *Oui, c'est ça, mais tout en prenant du plaisir à le faire et, vous savez, cela ne veut pas forcément dire sortir à tout va et prendre une bière, mais c'est plutôt collégial.*

Q – *Et si vous deviez comparer ce style à celui qui existait avant au sein du [CNO] ?*

R – *Ah, c'est une bonne question. Je ne suis pas sûre qu'il y ait eu un style particulier. Je pense que c'était plus... plus politique que méritocratique, si on peut dire... et il n'y avait pas beaucoup d'indicateurs de performance non plus. Il n'y avait pas de système de gestion, donc la responsabilisation de chacun ne faisait pas partie du vocabulaire. Les gens ne faisaient pas preuve de beaucoup d'initiatives, donc c'était, vous savez, comme si on attendait que les problèmes arrivent pour pouvoir les résoudre « au petit bonheur la chance » en quelque sorte et, venant de l'industrie, ce n'est vraiment pas comme ça que j'avais l'habitude de travailler. Enfin, je veux dire, vous essayez d'anticiper la moindre chose, un peu comme si on jouait au jeu du chat et de la souris, n'est-ce pas ? Cela signifie qu'au moment même où un problème se pose, vous faites en sorte de le résoudre avant qu'il ne prenne trop d'ampleur, ou alors vous l'anéantissez avant même qu'il n'ait pointé le bout de son nez... Donc c'est juste le strict opposé à ce niveau-là. ...*

Q – *Avez-vous eu beaucoup de difficultés à transposer les indicateurs de performance du monde des affaires à celui du sport ?*

R – *Pas vraiment. Enfin, il y a d'un côté le monde des affaires et de l'autre celui du sport. Et je pense que dans le monde du sport, on peut plus facilement voir les progrès réalisés. Il suffit de suivre le plan de hautes performances que vous vous êtes fixé. Le monde du sport, du côté des instances dirigeantes, doit être assisté et géré, et donc je crois que c'est évident. Vous savez, dans le monde des affaires, tout ne tourne pas autour de l'argent. Il y a pleins de façons de mettre en place des indicateurs pour des choses imprécises. Donc comme j'avais toujours fait ça, depuis une éternité presque, non, on peut dire que cela ne m'a pas posé tant de difficultés que ça. J'ai dû beaucoup pousser les gens, mais une fois que vous les avez amenés là où vous vouliez et que vous dites ok, et que vous leur donnez de l'argent pour qu'ils puissent réussir, et bien, à quoi ressemble le succès et quels sont vos buts et vos aspirations pour eux ? Est-ce trop contraignant, trop simple ? Voilà c'est à cela que doit ressembler le processus : étudier chaque instance dirigeante et travailler avec elle pour transformer son système de gouvernance.*

Secrétaire générale, CNO

La consultation et la définition d'objectifs qui en découle contribuent au développement d'un système d'amélioration des performances. L'engagement en faveur de ce système est favorisé par l'approche consultative adoptée.

Toutefois, certaines des personnes interrogées ont tendance à remarquer qu'une fois que les femmes ont mis le pied dans l'organisation, certaines d'entre elles adoptent un style plus masculin.

Et bien sûr, vous aurez l'occasion de vous en rendre compte. La question est de savoir si la femme qui vient juste d'arriver s'adapte à la culture masculine ou si elle essaye, oui, de renforcer la diversité. Je dirais que dans le monde du sport, dans la culture sportive conservatrice aux niveaux mondial, régional, continental et national, les probabilités sont de 70/30.

Présidente, CNO

Une culture individualiste et compétitive se reflète aussi dans le fait que certaines femmes peuvent activement chercher à évincer d'autres femmes qui menacent leur place chèrement gagnée au sein de la hiérarchie.

Et bien, oui, il y a un problème psychologique qui, selon moi, est général. Les femmes aux fonctions dirigeantes ne sont pas prêtes - enfin c'est un peu comme le principe [de Peter] – elles ne sont pas prêtes à accepter d'autres femmes performantes à leurs côtés. Je pense que les hommes ont le même problème, mais avec les femmes, c'est peut-être parfois plus fort. Elles ont tellement peur de perdre leur poste qu'elles ne permettent pas à d'autres [femmes] de les approcher.

Présidente, CNO

J'en suis convaincue, la réussite fait toujours des envieux et ce n'est pas facile à gérer. Je pense que c'est peut-être plus fréquent chez les femmes que chez les hommes, je ne sais pas, mais nous ne sommes vraiment pas douées quand il s'agit de faire pression, de se rassembler et de constituer un réseau. Cela prend plus la forme d'un champ de bataille où l'on s'affronte les unes contre les autres à cause de la faible probabilité d'accéder à ces postes.

Secrétaire générale, CNO, membre du CIO

Séminaires régionaux sur la femme et le sport, création de réseaux et rôle des hommes

Les personnes interrogées représentant les CNO ont, pour la plupart, tiré profit des séminaires régionaux sur la femme et le sport financés par la Solidarité Olympique. Des rencontres de ce type ont permis d'approfondir la question des bonnes pratiques et de la mise en place difficile des politiques relatives aux thèmes de la femme et du sport/de la femme et du leadership au sein de divers contextes nationaux.

Tout d'abord je pense qu'elles [les femmes] devraient connaître le domaine dans lequel elles souhaitent travailler. Ensuite, elles doivent se rapprocher d'autres personnes actives à plusieurs niveaux au sein de leur propre région, de leur région continentale ou groupe continental. Elles doivent aussi pouvoir bénéficier de conseils de la part du CIO ou prendre part à d'autres activités, même si des ONG comme l'IWG, le CIEPSS ou encore l'UNESCO en proposent déjà. C'est à partir du moment où elles connaîtront les différentes stratégies pour la mise en place des politiques autour du thème de la femme et du sport, et même concernant la femme et l'égalité en général et pas uniquement dans le milieu du sport, qu'elles seront à même de prendre les meilleures décisions ou de devenir la principale décisionnaire locale.

Administratrice de CNO, et secrétaire générale
pour la femme et le sport dans les pays islamiques

Les femmes ont souligné à plusieurs reprises le rôle que jouent les séminaires dans l'établissement de réseaux et d'un soutien mutuel.

C'était en 1999, je crois qu'il y avait eu un séminaire sur la femme et le sport dans notre région et ça nous a beaucoup aidées. Je me rappelle en particulier de deux femmes que j'avais rencontrées et qui travaillaient pour le gouvernement. L'une était de Trinidad-et-Tobago, si je me souviens bien, et l'autre du Zimbabwe. Ces discussions m'ont inspirée et donné confiance. Cela m'a énormément aidée.

Présidente, CNO

L'accent souvent mis sur l'importance d'entretenir ces réseaux renforce l'idée selon laquelle l'approche des femmes serait plus relationnelle (voir « Styles propres à chaque sexe », p. 76).

Je pense que nous sommes plutôt ouvertes, je pense que nous sommes prêtes à accueillir de nouveaux membres et que nous faisons le maximum pour rencontrer toujours plus de personnes dans le monde entier. Je n'ai jamais eu l'impression d'un réseau fermé. Ce n'est pas vraiment un réseau, ce n'est pas non plus un cercle fermé ou une organisation privée. Il s'agit juste de personnes que vous connaissez, avec lesquelles vous échangez des informations et que vous rencontrez... et que vous allez peut-être revoir. Il s'agit de simples échanges sur vos manières de procéder dans votre propre cas.

Secrétaire générale, CNO, membre du CIO

Ces réunions sont donc l'occasion d'échanger des connaissances et d'établir des réseaux à l'échelle internationale. Cependant, les représentantes des CNO interrogées pensent aussi que de tels réseaux sont également indispensables à plus petite échelle/à l'échelle locale :

Pour moi, ce sont les réseaux. Nous allons vers ce qui est le plus important, nos jeux pour la zone des îles Extérieures et nous mettons maintenant en place des règles prévoyant la rencontre des groupes de femmes de chaque île. Vous seriez étonné de voir ce qui en ressort, vous savez, le besoin, la nécessité d'une bonne formation, la nécessité de suivre des cours d'administration... C'est vraiment incroyable.

Secrétaire générale, CNO

Et à l'échelle nationale :

Nous avons maintenant créé une organisation, une sorte d'organisation officielle, une organisation en réseau sur la femme et le sport qui se réunit régulièrement. La ministre des Sports œuvre aussi beaucoup pour que ça marche. Cette ministre, comme vous l'aurez remarqué, est une femme. C'est à elle que j'ai succédé. C'était la première femme ministre des Sports, la première ministre des Sports de sexe féminin, et mes trois successeurs sont également des femmes. C'est amusant, c'est vraiment amusant.

Présidente, CNO

En termes de contenu et d'orientation des séminaires sur la femme et le sport, certaines, les plus expérimentées surtout, avancent qu'il est temps de sensibiliser les hommes et de les convier à de telles rencontres. L'une des fonctions de ces séminaires, comme nous l'avons vu, a été d'accroître le niveau de connaissances et de confiance des femmes. Pour la plupart, cet objectif est atteint. Toutefois, bien que cela ait été considéré comme une condition nécessaire pour progresser sur le front de l'égalité des sexes, les femmes interrogées reconnaissent aussi que les progrès pour le changement et la mise en place de politiques ne peuvent se faire sans la participation des hommes.

Oui, je pense que nous devons honnêtement changer le contenu des séminaires, car on ne peut pas se contenter des statistiques... et parce qu'il faut rester dans un objectif de formation qui englobe des sujets divers et variés. Vous savez, c'est très important, je crois qu'on a besoin de tout le monde lors des rencontres ou séminaires: des hommes comme des femmes.

Secrétaire générale, CNO, membre du CIO

La situation pour les femmes au sein des FI est quelque peu différente, car, contrairement aux séminaires régionaux auxquels le personnel des CNO a la chance d'avoir accès, la solution du réseau est moins viable en l'absence de rencontres en personne. Le fait qu'un certain nombre de FI soient basées en Suisse, et en particulier dans et aux alentours de Lausanne, a permis à un groupe informel de se former sous la supervision de Lila De Soysa de la Fédération internationale de tennis de table [ITTF]. Du fait de son statut informel, ce groupe fonctionne sur la base d'échanges d'informations et d'un soutien mutuel. Il n'a pas de visées pédagogiques à proprement parler. Une des personnes interrogées travaillant pour une FI nous montre les possibilités qu'offre la localisation à Lausanne.

Q – *La constitution en réseau et les réseaux de soutien mutuel reviennent souvent. Je me demandais juste si vous aviez une opinion sur la question ?*

R – *Je pense que c'est très précieux, vraiment extrêmement précieux... Ce serait bien que quelqu'un inscrive ça dans son programme...*

Q – *Faites-vous partie de réseaux numériques ? Demandez-vous conseil auprès d'autres fédérations ?*

R – *Pas vraiment et nous ne sommes pas basés à Lausanne. Nous transférons une partie de notre activité à Lausanne l'année prochaine, probablement pas avant. Je pense que cela fera une grosse différence. Mais oui, en effet, je pense que la création de réseaux internationaux est capitale.*

Secrétaire générale, ITU

Toutefois, bien que des groupes informels jouent un rôle positif, celui-ci reste limité et les FI pourraient tirer profit d'un système comme celui des séminaires régionaux mis en place avec succès par le CIO.

Crise du volontariat

Issues de contextes nationaux très différents, les personnes interrogées font référence à la difficulté croissante de fidéliser des volontaires, hommes et femmes. Dans les économies développées, les contraintes de temps imposées aux individus (en particulier aux femmes) sont de plus en plus importantes. Bien souvent, les familles sont composées de deux parents qui travaillent, mais la charge des tâches ménagères repose de manière disproportionnée sur les femmes, ce qui pose donc problème pour le recrutement de ces dernières.

Vous savez, le fait de faire du volontariat et de trouver des volontaires motivés pour diriger une fédération ne court pas les rues, le volontariat est un phénomène en perte. Nous avons un gros problème dans tous nos clubs sportifs, dans toutes nos fédérations et également dans d'autres domaines pour trouver des gens prêts à se porter volontaires. Donc vous êtes très content de trouver quelqu'un qui accepte d'être secrétaire général d'une fédération. De nos jours, cela sous-entend une grosse charge de travail avec une multitude de choses à faire, surtout quand il s'agit d'une grande fédération. Donc vous faites avec la personne qui est là, en vous disant qu'il ou elle est capable de le faire, sans se préoccuper du sexe de la personne. C'est ce que je pense. C'est comme cela que je vois les choses...

Je pense que c'est aussi une question de temps pour ces personnes, une question de disponibilité. [Notre pays] est un pays très riche, pas pour tout le monde, mais pour la classe moyenne. Le niveau de vie est plutôt élevé et beaucoup de gens partent en vacances plus d'une fois par an. Ils vont à l'étranger et donc cela laisse de moins en moins de temps pour faire du travail de volontaire et cela fait partie du problème.

Secrétaire générale, CNO

Oui, oui, je connais toutes les femmes des fédérations. Enfin, c'est un tout petit pays, donc nous avons 24 fédérations et il y a bien trop peu de femmes qui en font partie. Quatre de nos fédérations sont dirigées par des femmes, d'autres, à défaut d'une présidente, ont une secrétaire générale, ou bien une trésorière ou quelqu'un qui, dans les faits, dirige la fédération, parce que derrière les représentants se cachent parfois ceux qui font vraiment le travail, mais on manque de femmes et j'essaie de les rallier à ma cause. Mais c'est comme dans tous les pays: «Non, je n'ai pas le temps. Non, j'ai des obligations familiales». Vous savez en [nom du pays], le niveau de vie est très élevé donc tout le monde travaille (hommes et femmes); certains cumulent même deux ou trois emplois, ce qui ne leur laisse que très peu de temps pour réellement se consacrer au sport, sans parler d'administration sportive. C'est donc un des facteurs qui limitent le développement des sports et plus particulièrement la présence des femmes au sein des instances décisionnaires.

Secrétaire générale, CNO, membre du CIO

Trois des personnes interrogées font aussi allusion au fait que, sans le recours à une aide pour s'occuper de l'entretien du foyer, leur participation au sein du CNO serait compromise.

Le problème est aussi exacerbé par le fait que l'acceptation d'une place au sein de l'exécutif du CNO implique forcément l'abandon du poste occupé au sein d'une fédération nationale.

Parfois cela prend des mois pour trouver quelqu'un parce que, pour que quelqu'un puisse être admis au conseil d'administration du CNO, il faut qu'il ou elle possède un certain niveau de connaissances dans le domaine du sport. Il faut connaître la fédération. [Notre pays] est un tout petit pays doté de personnes très qualifiées qui ont la volonté de participer au mouvement sportif. Celles-ci travaillent dans les fédérations, et ce n'est pas logique de retirer les membres les plus compétents du conseil d'administration pour les intégrer au CNO. Donc ce n'est vraiment pas évident.

Secrétaire générale, CNO

Les postes au sein des CNO sont aussi devenus plus exigeants en termes de temps et de résultat. Dans le même temps, la demande en services de plus en plus professionnels s'est accrue, ce qui implique le recours à du personnel rémunéré.

Q – *Peut-on dire que le volontariat est une activité en déclin ?*

R – *Oui tout à fait, oui vraiment, parce que les gens n'ont plus tellement de temps pour ce genre d'activités. Ils sont, vous savez, de moins en moins enclins à faire du bénévolat. Si vous voulez des personnes compétentes, vous devez les rémunérer, parce qu'on leur en demande toujours plus. De nos jours, on attend de vous que vous soyez beaucoup plus professionnel et bien mieux préparé à votre travail.*

Oui et c'est aussi une reconnaissance. Le fait de rémunérer une personne permet d'en attendre davantage. Je trouve qu'il est très délicat de demander à un volontaire d'être très productif.

Le CIO attend aussi des CNO qu'ils soient beaucoup plus productifs. Les choses que nous devons faire aujourd'hui pour faire partie du Comité Olympique ne sont plus ce qu'elles étaient il y a dix ou vingt ans en arrière. À cette époque, nous étions comme des clubs amateurs. Maintenant, nous sommes plus des clubs professionnels, ce qui implique d'embaucher des professionnels.

Secrétaire générale, CNO

Je pense que le travail assidu et l'engagement sont des aspects fondamentaux du volontariat, vous savez. Bien sûr, nous nous orientons maintenant vers le professionnalisme, et je connais beaucoup de jeunes qui répondent présents parce qu'ils sont intéressés par des postes rémunérés. Je vois la tournure que prennent les choses. Ce que nous faisons, c'est que nous créons notre propre entreprise, une entreprise commerciale, nous transformons notre CNO en entreprise commerciale, mais je m'inquiète aussi du chemin que sont en train de prendre les administrateurs, vous voyez, parce que si votre moteur, c'est l'argent, est-ce que vous devenez simplement professionnel et laissez de côté, vous savez, la mission première de votre fonction ? Vous voyez ce que je veux dire ?

Secrétaire générale, CNO

Tandis que ce virage vers le professionnalisme et le déclin du volontariat sont peut-être moins marqués dans les économies moins développées, ces tendances représentent néanmoins une menace sérieuse pour bon nombre de CNO de petite ou moyenne taille qui n'ont pas les ressources nécessaires pour suivre le mouvement.

Perspectives en matière d'organisation : CNO, FI et associations continentales

Cette section s'intéresse aux propos des personnes interrogées sur leur propre organisation. Il faut mettre ici l'accent sur le fait que l'échantillon d'organisations auxquelles il est fait référence dans les entretiens concerne exclusivement les CNO et les FI qui comptent des femmes à des postes à responsabilité. Ainsi, on pourrait s'attendre à ce que ces instances incluent les personnes les plus actives dans la promotion de l'égalité des sexes. C'est avec cette idée en tête que nous mettons ici en lumière les aspects des contextes organisationnels identifiés lors des entretiens.

Constitutions, règles de procédure et assemblées générales/nationales

Suite à notre hypothèse concernant l'investissement des personnes travaillant dans ces instances en matière d'égalité des sexes, il peut paraître surprenant que relativement peu de CNO et de FI aient adopté des mesures officielles pour faire face à cette question dans le cadre des élections au conseil d'administration ou au comité exécutif. Même les CNO scandinaves ne disposent que de mesures officielles limitées. Dans le cas de la Suède, les questions d'équité ont été réglées par l'utilisation d'un comité électoral qui les a prises en compte. Ce comité travaillait toutefois en collaboration avec le CNO et rien n'était prévu pour les FN.

Nous n'avons pas de quotas et d'ailleurs je suis contre, mais peut-être que mon avis évoluera avec le temps. Dans d'autres CNO, la composition du conseil d'administration doit comprendre des personnes de chaque région, des sports d'hiver et d'été. Vous savez, dans mon pays, nous avons toujours un comité électoral qui propose des noms. Ils prennent cela en compte [la parité hommes / femmes]. Comme je viens de le dire, notre conseil d'administration comporte le même nombre d'hommes et de femmes depuis de nombreuses années.

Q – *Mais en ce qui concerne la promotion de la participation dans tous les groupes [dans le sport et dans les processus de décision], ces questions se sont-elles démocratisées et cette tendance est-elle devenue la norme ?*

R – *Au sein du CNO, c'est entré dans les mœurs, mais bien sûr dans bon nombre de fédérations nationales, le nombre de femmes reste inférieur. Mais en Suède, dans le domaine sportif, nous n'avons pas de séminaires pour les femmes.*

Secrétaire générale, CNO, membre du CIO

Dans le cas du CNO d'Islande, il n'existe pas de mesure officielle, mais une simple recommandation qui aurait, d'après ce qu'on dit, une certaine influence sur la sélection des candidates.

Q – *Des réglementations existent-elles pour les fédérations nationales, par exemple doivent-elles être représentées par deux personnes, une de chaque sexe ?*

R – *Nous n'avons pas de telle réglementation, mais une recommandation, qui est aussi valable au niveau des instances dirigeantes des comités. Il s'agit plus d'une recommandation que d'une réglementation.*

Q – *Ok. Donc le non-respect de cette recommandation n'entraîne aucune sanction, on se contente de qualifier ça de mauvaise pratique.*

R – *Vous risquez juste de vous faire critiquer. Par exemple, notre panel de juges et d'arbitres qui constituent le jury d'appel ne compte aucune femme, ce qui soulève des critiques... C'est plus une sorte de pression, ça relève plus de la pression extérieure que d'une prescription ou d'une sanction... Voilà c'est plus ce genre de choses, l'évolution des mœurs.*

Secrétaire générale, CNO

Lorsque des mesures officielles ont été mises en place, celles-ci sont souvent minimalistes. En effet, bien qu'elles imposent un certain pourcentage de femmes au sein d'un comité exécutif, en général, leur proportion reste bien en dessous du quota minimum de 20 % instauré par le CIO.

Pour cette constitution [une version récemment revue], nous avons juste inclus l'obligation d'avoir une femme [pour un conseil d'administration composé de six personnes] au sein de ce conseil.

Secrétaire générale, CNO

Oui, nous avons changé... Cette année a été particulièrement riche en rebondissements pour [notre pays]. Nous avons modifié les chartes des clubs, des fédérations et du CNO. Les clubs ont réduit leur nombre de membres au conseil d'administration, qui en compte désormais six, dont, et c'est la règle, une personne de sexe féminin... Et si celle-ci ne se fait pas élire, l'une des deux personnes nommées doit être une femme. Donc il faut qu'il y ait une femme sur huit membres... Le conseil d'administration a donc six personnes élues et deux autres nommées. Donc c'est une bonne chose. [C'est la même] chose pour les fédérations nationales ; mais pas pour le CNO... En effet, au CNO personne ne peut être nommé.

Membre du CIO

Il convient de noter que certaines des personnes interrogées ne peuvent toujours pas déterminer si l'égalité des sexes doit figurer dans la constitution ou faire l'objet d'une procédure. Une secrétaire générale, par exemple, avance qu'il n'est pas souhaitable de changer les statuts pour favoriser la nomination des femmes. Pour elle, plus d'efforts doivent être faits pour changer les choses à la base plutôt qu'au niveau décisionnel. Dans ce CNO, l'assemblée générale est constituée d'un représentant de chaque fédération nationale, presque toujours le président et un homme dans tous les cas.

Je pense qu'il s'agit surtout d'hommes, mais il faut bien un point de départ, parce que s'ils sont là, je ne vais pas dire: «oh, et pourquoi n'y a-t-il aucune femme?». Non, je ne pense pas que ce soit une bonne approche. Je pense que la bonne approche, c'est celle qui consiste à encourager les gens. C'est ce que je répète également au CIO, vous savez, ils ne parlent toujours que des commissions exécutives. Je pense que ce n'est pas une bonne chose de se focaliser uniquement sur ces commissions exécutives. Il faut qu'on se concentre sur la base. Je crois qu'il faut qu'on augmente le nombre d'athlètes, le nombre de femmes parmi les athlètes, les entraîneurs, les techniciens, les parties prenantes et au sein de toutes les catégories. Ainsi, il y aura une sorte de cadre leur permettant d'accéder à la commission exécutive de la fédération, du CNO ou de là où elles travaillent, que ce soit dans la médecine du sport, le groupe, la commission exécutive. Selon moi, les politiques se focalisent trop sur les instances dirigeantes.

Secrétaire générale, CNO

Cependant, les deux principaux exemples d'instances ayant adopté une approche proactive pour instaurer un changement par le biais de la constitution ou de procédures, sont ceux du CNO norvégien et de l'Union internationale de triathlon. Dans le cas de la Norvège :

Nous avons nos assemblées générales, nous avons les fédérations nationales, qui ont le droit de vote, et également les associations locales ou régionales. Ces 19 associations régionales ont 75 voix, tout comme les 55 fédérations nationales. Si vous êtes représenté par deux personnes, il faut obligatoirement un homme et une femme. S'il s'agit de quatre personnes, il faut alors obligatoirement deux hommes/deux femmes.

Présidente, CNO

Ceci a conduit à un tournant dans la constitution de certaines, à défaut de l'ensemble, des instances du système national du sport olympique.

Donc je crois que nous sommes à 21 % ou à 22 %, dont beaucoup de jeunes femmes et, bien évidemment, elles ont besoin de soutien et de voir que c'est possible. Il faut juste rassembler ses forces et le faire si on en a envie... J'ai parlé avec beaucoup d'entre elles et elles sont venues à ma rencontre et je crois que le fait que je sois devenue présidente a beaucoup aidé, dans les associations régionales également, même si c'est un peu plus compliqué, elles représentent 3 personnes sur 19. Donc c'est déjà un progrès, mais plus d'hommes se partagent les postes à responsabilité et si vous regardez les fédérations nationales, c'est 40/60 au conseil d'administration, mais en général les présidents et vice-présidents sont toujours principalement des hommes.

Présidente, CNO

L'approche de l'ITU pour renforcer l'égalité des sexes parmi l'électorat de son conseil d'administration lors des assemblées générales est la suivante :

... donc nous autorisons quatre délégués par fédération nationale. Si elles n'en présentent que deux et qu'il s'agit de deux hommes, elles n'obtiennent qu'une aide au transport de base. Si elles essaient de faire venir un troisième homme au sein de la délégation, nous ne le permettons pas. Le troisième délégué... le troisième délégué doit absolument être une femme. On leur accorde alors des financements et on leur donne un statut, et d'ailleurs le quatrième délégué doit être une femme... Donc on ne pourrait pas avoir trois hommes et une femme... Je n'en suis pas certaine, je le devrais pourtant, mais je crois que c'est inscrit dans notre constitution, à moins que cela ne figure que dans notre règlement, oui c'est ça, c'est dans notre règlement.

Secrétaire générale, ITU

L'approche évoquée par la présidente et la secrétaire générale a joué un rôle très important en ce qui concerne l'établissement d'un comité exécutif reflétant la parité hommes/femmes et s'accompagne de bon nombre d'autres mesures liées à une politique en matière d'égalité des sexes. Les conséquences de l'absence de mesures officielles peuvent être illustrées par le cas des associations continentales de CNO. À la fin de l'année 2009, les COE n'ont pas réussi à élire une seule femme au sein de leur comité exécutif. Il y a bien eu une femme expérimentée au sein de l'exécutif, jusqu'au moment où celle-ci a perdu les élections. Cet exemple montre le risque de régression si des mesures officielles ne sont pas mises en place.

Égalité des sexes et politique de récompenses, contrats avec les médias, parrainage et emploi

L'ITU a pris la décision, pratiquement dès sa création, que non seulement les prix en espèces mais aussi l'exposition médiatique des épreuves masculines et féminines seraient équivalents. Elle a en outre fait mentionner cette règle dans les contrats.

Je pense que ce que nous avons fait dès le départ, dès notre congrès fondateur, c'est que nous avons créé un comité pour les femmes, fondé sur l'égalité des sexes : égalité dans les comités, aux postes élus et surtout pour les athlètes, égalité en termes de temps accordé aux médias, d'exposition télévisuelle. C'est par exemple le cas de nos émissions qui ont toujours duré 52 minutes : 26 minutes pour les femmes et 26 minutes pour les hommes. La deuxième chose, c'est que les prix en argent sont équivalents.

Secrétaire générale, ITU

D'autres FI cherchent également à garantir au maximum l'égalité des récompenses. L'Union internationale de biathlon (IBU) impose que les mêmes prix en argent soient décernés lors des épreuves masculines et féminines, et bien que le temps de couverture médiatique qui leur est réservé ne doive pas forcément être équivalent, il est néanmoins indiqué que le nombre d'épreuves doit être le même et qu'elles doivent toutes être retransmises. Selon la secrétaire générale, c'est ce qui permet d'avoir une couverture médiatique équitable.

Le biathlon féminin a vu le jour en 1980, lorsque les règles applicables aux compétitions féminines ont été votées par le congrès de l'UIPMB. L'IBU a été fondée en 1993. Depuis que l'IBU décerne des prix en espèces, il n'y a jamais eu de différence entre le montant accordé aux hommes et celui accordé aux femmes. Seul votre classement lors des épreuves de l'IBU détermine le montant, pas le sexe.

Le nombre de compétitions féminines et masculines par saison est exactement le même. L'IBU propose même un relais mixte lors duquel un homme et une femme concourent au sein d'une même équipe, une épreuve qui a d'ailleurs beaucoup de succès à la télévision. Personne à la télévision n'a jamais envisagé de ne retransmettre que les compétitions masculines depuis que le biathlon féminin existe.

Secrétaire générale, IBU

L'approche de la Fédération Internationale de Ski (FIS) est moins rigoureuse. En effet, cette FI requiert des montants minimums, mais permet aux organisateurs de compétitions d'aller au-delà de ces montants pour les compétitions masculines ou féminines s'ils le souhaitent, ce qui favorise forcément les divergences.

Et bien cela se rapproche de l'équité. C'est une question de moyens et cela concerne également l'organisation de la compétition, les structures de compétition, la promotion de la compétition ; ... nous avons toujours eu, toujours eu les mêmes montants minimums de récompenses pour les hommes et les femmes... pour les épreuves masculines et féminines.

C'est une décision qui a été prise par le conseil dès le départ, dès l'apparition des prix en espèces. Les organisateurs ont le droit d'aller au-delà de ces montants, ils peuvent choisir de payer des montants différents, mais le niveau minimum, qui n'est pas insignifiant, est le même pour les deux catégories.

Secrétaire générale, FIS

Bien que les CNO ne régulent ni les récompenses ni le parrainage, la secrétaire générale islandaise remarque que la pression exercée par le public sur les sponsors qui accordent des montants différents aux hommes et aux femmes peut avoir certaines conséquences.

Je pense que vous pouvez changer les comportements. En Islande, nous avons cette histoire de récompenses dans le monde du football, sponsorisé par une des banques, qui n'est d'ailleurs pas au mieux de sa forme en ce moment. Je ne me souviens pas des chiffres, mais le prix en espèces était supérieur pour les hommes. Vous savez, le public l'a appris et n'a pas compris pourquoi cette entreprise payait moins bien les femmes. Que s'est-il donc passé ? L'entreprise a décidé d'augmenter ce qu'elle versait aux femmes pour les mettre à égalité avec les hommes. Donc ça joue aussi, la pression exercée par la société.

Secrétaire générale, CNO

La politique en matière d'égalité des sexes dans les procédures de recrutement et les niveaux de salaires est très souvent régie par la législation nationale en vigueur (ou dans le cas de l'UE, les réglementations communautaires). De manière surprenante, lorsque le recrutement se fait sur la base des compétences, les femmes ont plus de chance d'être mieux représentées dans les échelons supérieurs du personnel rémunéré.

Nous avons une équipe de dix personnes rémunérées. Je suis la secrétaire générale, ensuite j'ai une directrice de bureau à mes côtés, qui est une femme. Les hommes sont plutôt en infériorité numérique. J'ai intégré un homme à l'équipe depuis mon arrivée en 2007, mais nous avons maintenant six femmes sur les dix employés.

Je pense que c'est l'expérience qui prime et pas seulement pour le sport. Il y a des personnes très compétentes, capables de gérer des programmes sportifs. C'était le cas quand j'étais plus jeune et que les enseignants organisaient des programmes très intéressants alors qu'ils n'étaient pas forcément spécialisés dans l'éducation physique. Ils étaient juste d'excellents gestionnaires et ils avaient donc les qualités nécessaires pour réussir. En ce moment, je suis en train de penser à mon propre plan de succession, car je suis à la fois directrice générale et secrétaire générale, donc je porte les deux casquettes, ce qui n'est pas idéal. Mais si je prends l'exemple d'une [membre expérimentée du personnel] et que je me dis qu'elle a un master en administration, il se peut qu'elle n'ait jamais fait de triathlon dans sa vie, mais qu'elle ait les qualités nécessaires pour prendre en charge une bonne partie de mon travail.

Secrétaire générale, CNO

Q – Vous recherchez donc des gens qui possèdent des compétences en matière de gestion pour les postes généralistes et, pour les postes plus techniques, c'est au savoir-faire et à l'expérience que vous donnez la priorité ?

R – Notre structure s'articule autour de sept départements, tous dotés d'un directeur, ensuite nous avons les cadres qui, pour la plupart, s'occupent uniquement de gérer les volontaires. Il y a des opportunités qui peuvent se présenter dans le système et je verrais bien l'un d'entre eux occuper un poste à responsabilité. Pour l'instant, nous avons quatre hommes et quatre femmes aux postes de directeur.

Secrétaire générale, ITU

Dans le cas des CNO, il se peut que l'établissement des bonnes pratiques soit du ressort de l'organisation. À titre d'exemple, pour l'USOC, bien que la personne interrogée pense qu'il y a encore des progrès à faire, l'égalité des sexes dans le cadre des nominations est un point sciemment pris en compte.

C'est quelque chose à laquelle nous prêtons une grande attention... nous en parlons beaucoup, mais je ne suis pas sûre qu'on agisse vraiment. Au sein de l'USOC même, sur environ 375 employés, presque 50% sont des femmes. En fait, ça doit même être un peu plus que 50%. Une fois que vous accédez à – je vais appeler ça – l'équipe dirigeante, donc mes subordonnés directs, on parle de 40% de femmes, mais c'est relativement récent.

Cependant, la question de l'inégalité des sexes au sein des fédérations nationales demande des mesures incitatives plutôt que des réglementations. En effet, l'intervention du gouvernement sur ce thème est moins visible dans les régimes libéraux.

La seule chose que vous pouvez vraiment faire, c'est en parler, parce que ce sont des organisations sportives indépendantes, et quand on leur pose la question, elles répondent qu'elles vont essayer de mettre en avant des candidates, mais bien souvent, vous savez, il s'agit de leur propre organisation. Donc ce n'est pas facile d'essayer de réformer leurs conseils d'administration pour aller dans ce sens. À moins de dissoudre l'instance dirigeante pour manquement aux règlements ou à la [législation nationale] ou je ne sais trop, il n'y a pas grand-chose que vous puissiez faire en termes d'action directe.

Secrétaire générale, CNO

Comme le ressentent certaines des personnes interrogées, la sélection pour les emplois rémunérés devrait être régie par les compétences. À partir de là, et à la différence du système électoral, on peut aller sur un terrain beaucoup plus égalitaire au niveau du choix du personnel. En outre, cela présente l'avantage de pouvoir éventuellement contourner l'instauration des quotas.

Quant au recrutement, je pense que nous faisons partie des organisations à l'avant-garde, car nous comptons plus de 50% de femmes dans nos bureaux à l'heure actuelle, et ce n'est pas parce que nous recherchons plus particulièrement des femmes. Mais évidemment, nous avons étudié toutes les candidatures de la même manière. Nous avons fait notre choix en fonction des aptitudes dont nous avons besoin en termes de langues parlées, de parcours professionnel. Et il s'avère que maintenant nous comptons plus de 50% de femmes dans nos locaux.

Secrétaire générale, IBU

Sinon, en termes de politiques de recrutement, comme je le dis, on fait toujours en sorte d'avoir la meilleure personne à un poste donné... Je ne voudrais pas en être arrivée là où je suis grâce à des quotas. C'est quelque chose que je ne pourrais pas accepter.

Secrétaire générale, FIS

Culture : cultures organisationnelles et cultures politiques nationales

La place de l'égalité des sexes dans les postes à responsabilité reflète en partie des procédés culturels plus larges. Ces procédés peuvent être évidents aux niveaux local/organisationnel, au niveau du domaine (le domaine sportif), et au niveau national. La culture regroupe les valeurs, croyances, principes et comportements d'un groupe de personnes, qu'il s'agisse de membres d'une organisation, d'un domaine ou d'une communauté/société plus large. Bien sûr, il se peut que diverses cultures existent au sein d'une même organisation, surtout lorsqu'il s'agit d'une instance complexe et de grande taille. De même, on trouvera certainement des disparités au sein des cultures nationales, ce qui nous rappelle qu'il ne faut pas réduire les cultures à un ensemble homogène. Toutefois, la culture politique nationale, par le biais de la législation

sur l'égalité des sexes en général ou plus particulièrement appliquée au milieu du sport, peut permettre le développement de certaines formes d'action, tout en réprimant d'autres formes de comportement. Il est clair qu'au sein du groupe de personnes que nous avons interrogées, différents systèmes de valeurs se distinguent en termes de croyances, de principes, de valeurs et de comportements, de telle sorte que personne ne peut dresser de vérité générale sur les valeurs dans le sport. Les personnes interrogées reconnaissent elles-mêmes cette diversité.

Je me suis battue contre les quotas toute ma vie. Donc je n'ai jamais voulu avoir l'impression que j'avais obtenu un poste, moi ou quelqu'un d'autre, simplement parce que je suis une femme. Je sais que cela peut paraître naïf, mais c'est juste qu'au fond de moi je n'y crois pas. Et donc personnellement, je ne les porte pas dans mon cœur, mais je pense qu'au bout d'un certain temps, dans certaines cultures surtout, c'est probablement le seul moyen de faire évoluer les choses, mais je n'en suis pas sûre vu que je n'ai jamais baigné dans ces cultures-là.

Secrétaire générale, CNO

Il est important de reconnaître qu'étant donné la diversité culturelle, une seule et unique solution organisationnelle, applicable à l'ensemble des milieux culturels, n'est pas envisageable. Toutefois, cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de solutions meilleures ou pires que d'autres, qui fonctionneront de manière plus (ou moins) efficace dans des contextes culturels donnés.

La culture organisationnelle découle à la fois des politiques et des réglementations officielles (ex. vision et énoncés de mission) et informelles, voire d'attitudes et de comportements inconscients. C'est en partie la raison pour laquelle la culture organisationnelle est bien ancrée et si difficile à changer. L'établissement d'une nouvelle culture organisationnelle est donc susceptible d'être beaucoup plus facile pour une nouvelle organisation, ce qui explique, dans une certaine mesure, pourquoi l'ITU a réussi à promouvoir une organisation ouverte à tous : hommes et femmes.

Q – *La nouveauté du sport a été l'un des facteurs. Il n'y avait pas de précédents ?*

R – *Oui c'est vrai, tout à fait. Je pense que c'est vraiment, vraiment très important.*

Présidente, ITU

Autre facteur clé dans le cas de l'ITU : les dirigeants (depuis le président en place lors de la création), qui se sont engagés dans la lutte pour l'égalité des sexes et qui ont souhaité promouvoir les femmes candidates en leur permettant d'accéder à tous les échelons du système. Trois des personnes interrogées se sont accordées à dire que ce phénomène avait été une incroyable source d'inspiration.

Vous savez, une des choses bien spécifique à notre sport est que notre président fondateur, Les McDonald, est originaire du nord-est de l'Angleterre et que sa grand-mère (je ne me souviens pas de l'histoire exacte) a œuvré aux côtés d'Ellen Wilkinson [la première femme membre du parti travailliste au sein du Parlement britannique]. Donc, l'éducation de Les McDonald a été influencée par cet aspect, car il a été entouré de femmes fortes et c'est lui qui, vous savez, a instauré l'égalité des prix en espèces. Et tout cela a été inscrit dans la constitution au moment de la création de la Fédération. Ça aide d'avoir une personne, dans notre cas un homme, engagé dans cette cause.

Q – *Oui. L'autre aspect mentionné est la nouveauté du sport par rapport à d'autres, ainsi que le fait de ne pas avoir hérité de formes traditionnelles de gouvernance si on peut dire, est-ce que vous-êtes d'accord avec ça ?*

R – *Tout à fait. Je pense que notre sport est jeune et que notre organisation est relativement nouvelle, pas seulement à ce niveau-là, mais notre jeune âge présente de nombreux avantages.*

Secrétaire générale, ITU

Un certain nombre des personnes interrogées évoque l'existence d'un climat politique positif au sein du pays dans lequel elles résident ou qui héberge leur organisation.

Avant, [notre pays avait] une présidente qui était, il me semble, [en poste] depuis 16 ans. Le président actuel a pris ses fonctions il y a 8 ans, 8 ou 12 ans. Lorsqu'il a été élu, les enfants ont demandé s'il était possible qu'un homme soit président. Donc cela veut bien dire quelque chose. Notre premier ministre actuel est une femme. On dirait bien que les femmes commencent à être plus présentes.

Secrétaire générale, CNO

Oui. Je voudrais aussi ajouter qu'il y a beaucoup de répondeur en Espagne avec les nouvelles politiques mises en place par le gouvernement ces quatre dernières années. Disons que les autorités espagnoles me donnent beaucoup d'énergie, car elles sont très favorables à l'égalité des sexes, pas seulement pour le sport mais dans d'autres domaines également.

Présidente, ITU

Et ensuite, chaque club a au moins une femme à bord. Chaque fédération compte une femme nommée. Pour la première fois, c'est une femme qui est la tête d'une fédération de tennis.

... Cela s'est décidé au niveau ministériel, je crois... C'était pour coïncider avec l'idée d'avoir une femme au parlement. À l'heure actuelle, il y a donc 64 places réservées aux femmes au parlement.

... Nous ne savons pas si cela va être une très bonne chose quand ce sera aussi appliqué au parlement, mais nous verrons bien, parce que ce que nous ne voulons pas non plus, c'est qu'elles soient nommées uniquement parce qu'elles sont des femmes. Nous voulons qu'elles y soient parce qu'elles le méritent. Comme ça, quand elles sont élues, on peut voir qu'elles sont influentes.

Membre du CIO

En dépit des réserves émises plus haut quant à la généralisation des cultures nationale et régionale, il est intéressant de noter que les personnes interrogées font des cultures régionales une généralité.

Oui, oui je trouve... surtout dans notre sport, c'est évident. Mais en Scandinavie, la question de l'égalité des sexes n'est plus un problème majeur. Je travaille en collaboration avec des collègues féminines en Norvège, en Suède et en Finlande. Elles occupent toutes des postes à responsabilité: des gouverneurs, des secrétaires générales, pas de présidentes à ma connaissance, mais beaucoup de postes à responsabilité. D'après ce que j'ai cru comprendre, la situation en Amérique du Sud est totalement différente. Je crois que la situation est en train de changer en Europe de l'Est, car de plus en plus de femmes accèdent à des postes à responsabilité. Donc ce n'est plus une exception aujourd'hui, mais c'était différent il y a cinq ou six ans de cela. Et je crois qu'en Europe centrale, ça reste encore très conservateur.

Secrétaire générale, IBU

La théorie selon laquelle Occidentaux et Européens feraient preuve d'une attitude « éclairée » face à la question de l'égalité des sexes ne fait pas l'unanimité. Il s'avère, après tout, que c'est l'Afrique qui recense le plus grand nombre de présidentes et le deuxième plus grand nombre de secrétaires générales. Certaines vont même jusqu'à qualifier l'attitude européenne de réactionnaire.

Il y a un certain nombre de femmes à qui je dis parfois simplement autour d'un café: «Ecoutez, si un jour vous vous mettez vraiment en colère, si vous devenez furieuse et frustrée, ne baissez jamais les bras». C'est tellement facile de dire, et ça arrive souvent: «Allez au diable!». Elles laissent tomber parce que c'est trop difficile. Parce que ce n'est pas si terrible, mais les hommes, surtout les Européens, compliquent tout à cause de ces cultures très fermées. Voilà. C'est vraiment très fermé.

Ancienne présidente, FI

Il convient ici de souligner deux points. Le premier est que, malgré les propos ci-dessus, il est difficile de généraliser (dans le cas présent, au sujet de la culture européenne) sans faire de raccourcis et sans masquer la diversité existante. Deuxièmement, la diversité intraculturelle et les similitudes interculturelles peuvent s'intensifier.

Oui et ce qui est intéressant maintenant, c'est que notre comité des femmes n'est plus uniquement constitué de femmes anglo-saxonnes. La présidente est originaire du Japon et la plupart des membres viennent de pays en développement. Donc un tournant est en train de s'opérer, vous savez. Il y a encore beaucoup de chemin à parcourir. Même lorsque l'on regarde notre Congrès. C'est la meilleure représentation qu'on n'ait jamais eue, on y a recensé presque 40% de femmes.

Secrétaire générale, ITU

Associations continentales de CNO

Si, au départ, le projet ne prévoyait pas de passer en revue le cas des associations continentales, un certain nombre d'entretiens se sont déroulés en marge de leurs assemblées générales et les personnes interrogées en sont venues à commenter la nature de l'engagement des femmes dans leurs processus de décision.

On recense un certain nombre de différences en matière de politique du côté des associations continentales de CNO. Les COE, par exemple, avaient décidé de fonctionner sans commission consacrée aux femmes (c'est la seule association continentale de CNO dans ce cas), un choix renforcé par le point de vue de la seule (à l'époque) femme membre de l'exécutif et par celui de la représentante de l'ACNOA. Cela étant, malgré les réserves qu'elle avait émises en premier lieu, la seule femme membre de l'exécutif a finalement proposé la création d'une commission femme et sport, avec à sa tête une personne influente sur le plan politique, en d'autres termes un homme.

Pour comprendre comment une association continentale a pu en arriver à l'absence de candidates au sein de l'exécutif, et ce malgré la politique du CIO liée aux objectifs minimums, il faut comprendre les mécanismes du processus électoral. Dans le cas des COE, plusieurs personnes interrogées ont évoqué l'existence d'une «liste» de candidats favoris. Les responsables ont communiqué cette liste par le bouche-à-oreille, en laissant entendre qu'il s'agissait de l'équipe qu'ils préféreraient pour l'exécutif. Certains représentants des CNO n'ont cependant pas été tenus informés de ces candidats favoris. Ainsi qu'une personne interrogée l'a laissé entendre, certains CNO (une vingtaine) n'auraient pas accepté d'être ainsi «guidés». Pour les représentants de ces CNO, ce type de conseils aurait pu s'avérer contre-productif. Lors des élections fin 2009, 22 candidats étaient en lice pour les 12 postes de l'exécutif (il n'y avait pas d'élections prévues à cette date pour les postes de président, vice-président et secrétaire général). Sur ces 22 candidats, seul un était une femme. Dans un entretien, il est fait référence à deux autres femmes membres du comité exécutif. Ces femmes toutefois ne sont pas élues; elles collaborent avec le comité exécutif en tant que membres ex officio (représentante de l'ACNOA et présidente de la commission des athlètes européens).

Peu de temps avant les élections, la seule femme candidate a été informée par des représentants d'autres CNO que son nom ne figurait pas sur la liste des candidats favoris, contrairement aux deux fois précédentes. Bien sûr, nous ne saurions juger de la valeur des personnes en lice, mais la candidate avait énormément d'expérience et, selon les personnes interrogées, était « connue », « consciencieuse » et « engagée » (elle avait présidé la commission pour la préparation des Jeux Olympiques). Si la détermination des associations continentales de CNO à recruter des femmes pose quelques problèmes dans l'ensemble, les COE pour leur part semblent n'avoir fait aucun effort pour avoir des femmes parmi les candidats à leurs élections. Le fait même de ne pas figurer sur la liste des « candidats favoris » a abouti à la non-sélection de la seule candidate féminine. Ce bond en arrière illustre ce que peut entraîner l'absence de mesures spéciales pour protéger certaines places. C'est aussi au sein des COE qu'une femme membre a échoué aux élections après avoir été avertie de l'inévitable résultat si elle choisissait de s'opposer à un homme pour le poste de vice-président, et si elle ne se contentait pas de présenter sa candidature pour une place de membre ordinaire du comité exécutif (voir « Expériences électorales », p. 70). Les membres (masculins) du comité exécutif semblent ainsi jouer le rôle de gardien.

Au sein de l'ACNOA, une place est strictement réservée aux femmes (le rôle de quatrième vice-président, une fonction plutôt mineure au sein du comité exécutif). Cependant, du fait de cette règle, quatre femmes se sont retrouvées en compétition pour un seul et même poste lors de l'assemblée générale de 2009. Selon les personnes interrogées, le système électoral manque de clarté ou de transparence. En outre, elles font référence à d'autres sphères de la gouvernance qui nécessiteraient des améliorations (ex. instauration de comptes rendus des assemblées générales, clarification des rapports financiers et, dans une zone en particulier, respect des délais électoraux).

Le président de l'ACNOA, qui a activement soutenu la création de la commission femme et sport, explique comment la politique prônant une commission entièrement composée de femmes s'inspire du credo « l'union fait la force ».

R – *C'est un endroit, une commission dans laquelle les femmes se sentent plus à l'aise. Cela signifie qu'elles peuvent réfléchir à la question de la femme et du sport de manière positive.*

Q – *Y a-t-il beaucoup de femmes dans les autres commissions ?*

R – *Non, pas toujours. C'est une question de coût vous voyez, nous avons les chiffres pour la commission femme et sport...*

Q – *Est-ce que cela marginalise les femmes, dans le sens où cela les tiendrait à l'écart d'autres questions ?*

R – *Non, non. C'est une sorte de protection, un endroit où elles peuvent se sentir plus libres.*

Président, association continentale

Cette perception de la protection des intérêts des femmes, qui les renvoie dans leur propre espace, au sein d'une commission dans laquelle elles sont majoritaires (et effectivement il n'y a aucun homme), ne fait pas l'unanimité chez les femmes interrogées, qui y voient un risque de marginalisation des femmes. Pour elles, c'est un double échec : premièrement, l'incapacité à intégrer plus largement les femmes aux processus de décision en matière de sport et, deuxièmement, l'incapacité à intéresser les hommes à la lutte pour l'égalité des sexes.

On ne recense que 15 % de femmes au sein du CIO (avec une seule femme, Nawal El Moutawakel, présente à la commission exécutive). Celui-ci a récemment cherché à réduire ce déséquilibre en choisissant, par exemple, d'intégrer trois femmes sur les six nouveaux membres admis à Vancouver. Cependant, la position de certaines associations continentales évolue peu. Il y avait un nombre limité de femmes présentes à la table des dirigeants

lors des réunions des associations continentales et du Congrès olympique, en marge desquelles les entretiens se sont déroulés. L'OCA recense 3 femmes sur 26 membres élus au comité exécutif; l'ACNOA en recense 2 sur 15; l'ODEPA 2 sur 14; l'ONOC 1 sur 6 et les COE (depuis la fin de l'année 2009) 0 sur 11. Toutefois, les personnes interrogées expriment leur désarroi face au très faible nombre de femmes qui siègent à ces assemblées générales et autres réunions de ce genre. Un certain nombre de ces femmes pensent qu'il faut concentrer toutes les mesures potentielles sur les associations continentales de CNO, ainsi que sur les CNO et les FI.

L'accent [concernant les objectifs minimums fixés par le CIO] a été mis sur les CNO mais, dans les COE, et je ne pense pas que cela soit différent ailleurs, la situation est pire que dans bon nombre d'autres CNO. On dirait qu'on ne s'est pas trop penché sur la question.

Secrétaire générale, CNO

5. Recommandations et conclusions

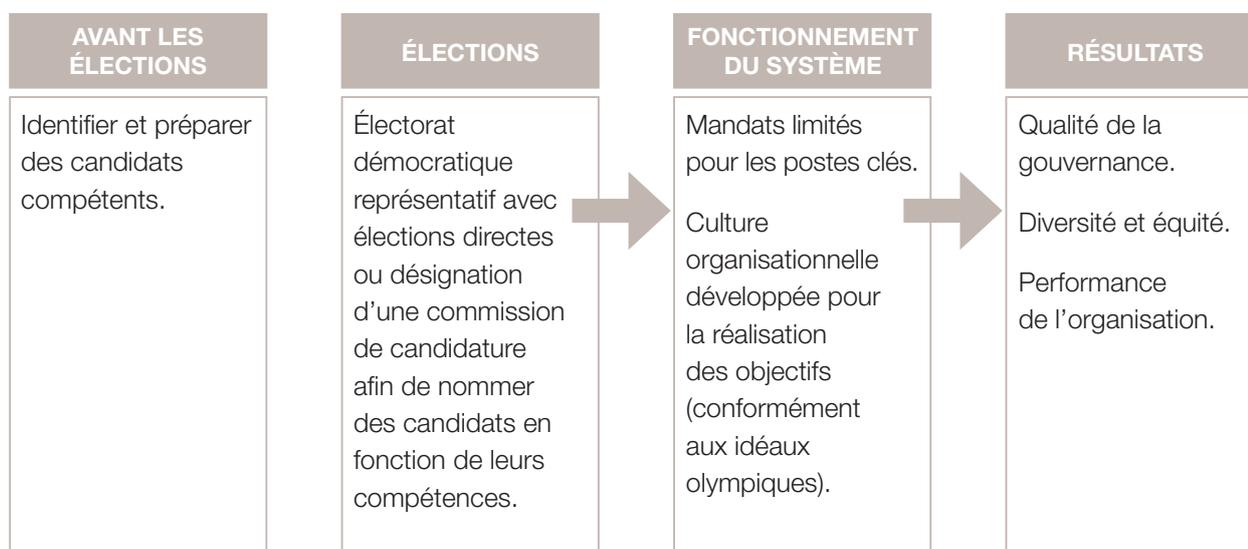
Contenu

Introduction	96
<i>Schéma 5a: Version idéalisée d'un système électoral ouvert au progrès</i>	96
Listes de recrutement	96
<i>Schéma 5b: Obstacles visibles au sein du système électoral</i>	97
Formation politique lors des séminaires régionaux sur les femmes et le sport	98
Électorat: composition des assemblées générales	98
Durée de mandats	99
Commissions de candidature	100
Objectifs et quotas	101
Culture organisationnelle	101
Commissions sur l'égalité des sexes	102
Égalité des sexes, bonne gouvernance et indicateurs de performances	103
<i>Tableau 5c: IPC et égalité des sexes dans l'accès aux fonctions dirigeantes des CNO/FI</i>	104
Conclusions et résumé des actions à mettre en œuvre	105
<i>Tableau 5d: IPC et égalité des sexes dans l'accès aux fonctions dirigeantes des CNO/FI</i>	106

Introduction

Dans cette dernière section, nous passons de l'analyse du problème à l'examen des mesures pouvant être adoptées pour résoudre ces difficultés. Les schémas ci-dessous représentent un résumé (idéalisé) du processus électoral (schéma 5a) ainsi que les obstacles à la réalisation de certaines formes de cet idéal (schéma 5b). La fin de la section est consacrée à la discussion des mesures pouvant être adoptées pour lever chacun de ces obstacles ainsi qu'à l'identification de **recommandations** et d'**indicateurs de performances clés** (IPC).

Schéma 5a: Version idéalisée d'un système électoral ouvert au progrès



Listes de recrutement

L'obstacle 1 du schéma 5b concerne la sélection des candidats. Plusieurs des personnes interrogées dans le cadre de notre projet insistent sur le manque de candidats compétents et motivés, disposés à se présenter aux postes clés des organisations sportives nationales. Il est donc particulièrement difficile de trouver des candidats lorsqu'un poste se libère. Pour résoudre ce problème, les Pays-Bas ont créé une banque de données renfermant des personnes intéressées et qualifiées, susceptibles d'être contactées pour présenter leur candidature.

Notre pays disposait également d'un système ... de [recrutement] ... très fermé. Notre CNO a tenté de l'ouvrir en créant une banque de données, que toute personne appartenant ou non au monde du sport peut intégrer; et comme il fallait s'y attendre, de nombreuses femmes y sont enregistrées et certains présidents, des présidentes, de fédérations sportives ont déjà été sélectionnés grâce à ce système.

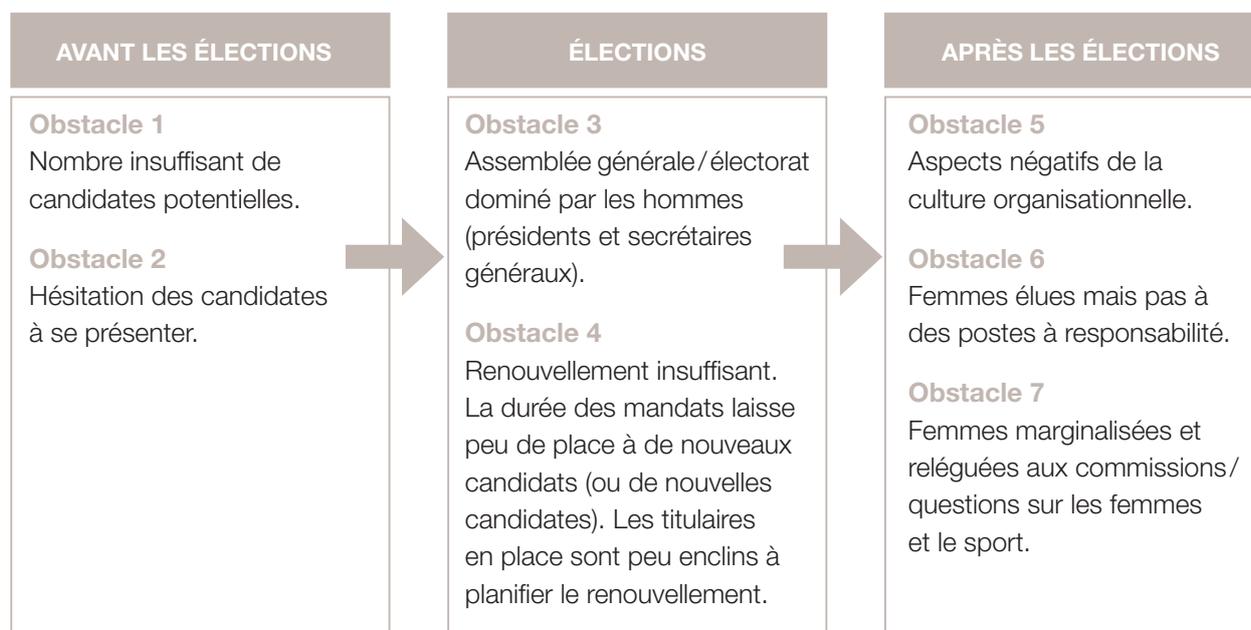
Présidente, CNO, Europe

Pour améliorer son efficacité :

- La liste doit intégrer des personnes des deux sexes. Ce système doit permettre de prévenir tout sentiment d'injustice.
- La liste doit être gérée activement ; un groupe de travail composé d'hommes et de femmes peut par exemple se charger du recrutement des candidats potentiels et de la mise à jour de la liste. Les personnes responsables de la liste doivent notamment prendre soin d'équilibrer le nombre d'hommes et de femmes. Il se peut que ces personnes fassent également partie d'une commission de candidature.
- Les personnes de la liste doivent pouvoir accéder à des connaissances/informations spécifiques ainsi qu'à des sessions de formation. Ces conditions permettront à ces personnes d'accroître leurs chances aux élections dans leur propre milieu, puis d'être compétentes dans l'exercice de leurs fonctions au sein des organisations sportives.
- La liste doit être composée de personnes issues du monde sportif sans lien avec le gouvernement, appartenance politique ou recommandation d'une instance politique ou gouvernementale.

Recommandation 1 : Il est recommandé que chaque organisation (CNO/FI et association continentale de CNO) soit encouragée à créer et à tenir une liste de candidats potentiels aux postes à responsabilité des CNO ou des FI. Conformément aux points ci-dessus, cette liste doit comporter autant d'hommes que de femmes (objectif minimum de 40 % pour chaque sexe); doit être gérée activement par un groupe ou une commission chargée d'identifier des candidats issus du monde du sport ou doués de qualités susceptibles de servir le monde du sport, et capables d'évoluer; enfin, les personnes de la liste devront suivre des programmes de formation afin d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour être élues et pour occuper des postes à responsabilité au sein de CNO et de FI.

Schéma 5b : Obstacles visibles au sein du système électoral



Formation politique lors des séminaires régionaux sur les femmes et le sport

L'obstacle 2 souligne la difficulté de trouver des femmes qualifiées et expérimentées souhaitant se présenter à des élections. Les personnes interrogées reconnaissent le soutien moral ainsi que le savoir apporté aux femmes présentes dans le système olympique lors des séminaires régionaux du CIO. Certaines d'entre elles expliquent cependant que ces séminaires doivent, tout en conservant leur rôle de soutien, renouveler les sujets abordés pour ne pas devenir de simples « groupes de parole ». Ces personnes précisent notamment qu'il est temps pour (certains de) ces séminaires de s'ouvrir aux hommes, qui sont des acteurs indispensables de l'évolution en faveur de l'égalité des sexes. Elles suggèrent également la refonte complète du contenu.

Plusieurs des personnes interrogées ont été questionnées sur le contenu des séminaires régionaux, notamment la pertinence du matériel pédagogique relatif aux stratégies électorales et aux techniques de candidature, ainsi que sur la nécessité de développer de nouveaux supports. La réponse a été largement positive. Une telle approche permettrait en particulier aux femmes déjà membres d'un CNO ou d'une FN de se préparer à des postes à responsabilité au sein de leur organisation.

Recommandation 2 : Il est recommandé de développer le contenu et la structure du programme des séminaires régionaux en fonction de trois champs d'action. Premièrement, continuer de renforcer les compétences, les connaissances et la confiance des femmes travaillant dans un CNO ou une FI afin de leur permettre d'occuper des postes importants. Deuxièmement, recruter des hommes et des femmes, puis leur permettre d'appréhender leur rôle commun dans la mise en œuvre du programme du CIO en matière d'égalité des sexes. Troisièmement, inculquer aux femmes les techniques de candidature ainsi que les compétences politiques requises pour être élues.

Électorat: composition des assemblées générales

Que ce soit pour les CNO ou les FI, la représentation de l'électorat (membres de l'assemblée générale) pour les élections du conseil d'administration ou du comité exécutif est particulièrement peu équitable. Le plus souvent, une FN a deux représentants (généralement le président et le secrétaire général) à l'assemblée générale d'un CNO ou d'une FI; chacun d'entre eux dispose d'une voix pour sa fédération. Ces représentants sont principalement des hommes. Non seulement l'électorat est majoritairement composé d'hommes, mais la présence des candidats à l'assemblée générale est en outre obligatoire; ainsi, les candidats potentiels issus de l'assemblée générale (ceux ayant assisté aux réunions antérieures) savent ce que l'on attend d'eux et comment valoriser leur candidature, ce qui présente un net avantage sur leurs adversaires.

Deux grands exemples ont été identifiés sur ce point lors des entretiens. L'ITU a encouragé l'égalité des sexes au sein des délégations envoyées par chaque FN à ses assemblées générales en permettant à celles composées d'autant d'hommes que de femmes d'envoyer plus de délégués.

Oui. En fait, à l'ITU et dans tout le monde du triathlon d'ailleurs, même en Europe, nous avons pour principe d'encourager la participation des femmes d'une manière extrêmement simple. Vous avez droit à deux délégués, mais si vous faites appel à deux femmes supplémentaires, vous pouvez en avoir quatre. Trois si le groupe de délégués comporte une femme et quatre s'il en comporte deux.

Présidente, ITU

Le second exemple concerne le CNO norvégien, qui a adopté la politique suivante :

Si vous êtes représenté par deux personnes, il doit s'agir d'un homme et d'une femme. Si vous êtes représenté par quatre personnes, il faut alors obligatoirement que ce soit deux hommes et deux femmes. Et si vous ne respectez pas cette règle, vous pouvez rentrer chez vous. L'an dernier, à l'assemblée générale de l'association de football, deux des plus grands clubs nationaux se sont présentés avec deux hommes. Et bien ils ont dû faire demi-tour et rentrer chez eux. Ils pensaient trouver un arrangement une fois sur place, mais la règle est très stricte.

Présidente, CNO

Le déséquilibre hommes/femmes de l'électorat est un problème quasi général, qui existe dans presque chaque FI et CNO, et il semble très peu probable de résoudre la question de l'égalité des sexes sans préalablement trouver une solution à ce déséquilibre structurel. En s'inspirant de la réponse adoptée par la Norvège, qui prône une solution simple (quoique radicale), les CNO/FI pourraient interdire la participation à l'assemblée générale des associations affiliées non représentées par un délégué de chaque sexe ou limiter leurs voix.

Bien évidemment, l'égalité des sexes au sein de l'électorat ne suffit pas à garantir une représentation paritaire au conseil d'administration ou au comité exécutif. Si cette condition est insuffisante, elle est cependant nécessaire. Aborder la question de la représentation au niveau du comité exécutif/conseil d'administration sans résoudre les inégalités au sein des instances qui les élisent ne permettrait probablement pas d'opérer de véritables changements.

Il appartiendra à chaque CNO indépendamment (ou du moins quasi indépendamment) ainsi qu'à chaque FN d'adopter de telles règles. S'il semble peu probable que les rares pays peu – voire pas – représentés par des athlètes féminines, hormis les membres des instances dirigeantes, acceptent d'opérer un tel changement, le manque d'empressement qu'on leur prête ne doit pas pour autant freiner la mise en place de mesures incitatives pour les autres pays.

Recommandation 3 : Il est recommandé que les CNO et les FI adoptent une proposition pour que chaque fédération affiliée soit représentée par deux personnes aux assemblées générales. Si ces deux personnes sont du même sexe, la fédération ne dispose alors que d'une voix ; en revanche, les fédérations représentées par un homme et une femme disposeront de deux voix.

Durée de mandats

L'obstacle 4 souligne les difficultés liées au manque de renouvellement des titulaires aux postes clés. D'après un problème mis en lumière par les réponses au questionnaire, certains titulaires de poste resteraient en place durant des périodes extrêmement longues. Ce phénomène a deux conséquences immédiates. Première conséquence : un renouvellement insuffisant des membres de l'exécutif et des titulaires des postes clés laisse peu de place au changement. La commission CIO 2000, qui a elle-même reconnu la nécessité de limiter la durée des mandats, a créé une nouvelle règle affectant jusqu'au poste de son propre président. Seconde conséquence : les titulaires seront moins enclins à élaborer un plan de renouvellement s'ils pensent pouvoir conserver leur propre poste. Une fois cette possibilité levée, ils seront certainement plus favorables à une telle planification. La planification du renouvellement ne débouche pas forcément sur la sélection et l'élection de candidates. En revanche, la limitation de la durée des mandats incite les titulaires sortants à réfléchir au profil des candidats qu'ils souhaitent privilégier lors des prochaines élections et à susciter ainsi l'intérêt de candidates potentielles.

Le point de vue des personnes interrogées sur la limitation de la durée des mandats varie. D'après certaines, une telle pratique pourrait entraîner la perte de personnes expérimentées et compétentes. En revanche, d'autres suggèrent que cela pourrait favoriser et accélérer la recherche de nouveaux talents dans l'administration sportive et ouvrir ainsi de nouvelles perspectives aux femmes dont l'accès à ces postes resterait bloqué sans de telles mesures.

Les questions de la durée des mandats limités dans le temps et des fonctions concernées par une telle mesure ont également été abordées lors des entretiens. Les personnes interrogées jugent la limitation d'un mandat à une seule période quadriennale peu pertinente, ce premier cycle constituant une période d'apprentissage pour la plupart des titulaires de poste. La durée maximale préconisée par la majorité est de deux ou trois périodes quadriennales.

En fait, il y a des avantages et des inconvénients à cela. Je pense que, si vous remplacez trop rapidement un titulaire, vous perdez une expérience et des compétences précieuses. Un titulaire qui reste trop longtemps s'enferme dans une certaine routine.

Présidente, CNO

D'après les réponses des femmes interrogées, les postes devant faire l'objet d'une durée maximale de mandat sont, soit uniquement les postes clés (président, secrétaire général et trésorier dans la plupart des CNO et des FI), soit l'intégralité du conseil d'administration ou du comité exécutif. Dans cette dernière éventualité, l'impact d'une telle mesure doit être modéré par l'échelonnement des dates d'élection.

Recommandation 4 : Il est recommandé que les CNO et les FI envisagent de limiter la durée des mandats à trois périodes quadriennales maximum pour les principaux postes de l'exécutif – président, secrétaire général et trésorier – conformément aux réglementations établies par le CIO pour son président.

Commissions de candidature

Quelques-unes des personnes interrogées (notamment les membres de l'USOC et du CNO suédois) ont associé les commissions de candidature à l'identification des candidats. Ce rôle de la commission rappelle une difficulté liée à l'obstacle 4 : les commissions de candidature doivent être créées dans un souci d'efficacité et/ou d'équité. Pour les conseils d'administration, la nomination de personnes compétentes et expérimentées remplace peu à peu les élections dans les organisations à but non lucratif. Bien que les femmes soient généralement sous-représentées au sein du conseil d'administration des entreprises commerciales, la recherche de personnes compétentes et expérimentées garantit une certaine part d'objectivité. En effet, le fait de sélectionner les membres des commissions de candidature en partie pour leur connaissance des questions de recrutement et d'équité pourrait bien attirer l'attention sur la question de la nomination des femmes.

Recommandation 5 : Il est recommandé que des commissions de candidature soient instaurées pour l'ensemble des CNO et des FI avec pour mission d'identifier des candidats sérieux des deux sexes pour le conseil exécutif et les autres postes clés de ces organisations. Il se peut que certains membres de cette commission fassent également partie et partagent les attributions du groupe chargé d'établir la liste des candidats potentiels (voir la recommandation 1).

Les critères utilisés par des instances telles que les commissions de candidature doivent reposer sur les principes de bonne gouvernance : transparence, fiabilité, démocratie, équité, responsabilité, performance et efficacité ; la volonté de favoriser la représentation des deux sexes dans les instances décisionnelles est donc une préoccupation naturelle pour ces structures. Les membres des commissions de candidature, ainsi que les personnes qu'elles sélectionnent, ne doivent pas dépendre d'un gouvernement ni d'un parti politique ; leur sélection doit par ailleurs se faire exclusivement sur la base de compétences clairement identifiées.

Objectifs et quotas

L'adoption d'objectifs minimums pour la représentation des femmes au sein des instances dirigeantes pour 2001 (10%) et 2005 (20%) a eu un impact clairement positif sur le nombre de femmes dans les comités exécutifs des CNO, comme le prouve l'étude de 2004 (I. Henry, et al., 2004). La décision du CIO reflète les tendances de la sphère politique. En effet, comme l'affirme M. L. Crook (2003, p. 2), «Aujourd'hui, presque tous les pays du monde sont engagés dans la lutte en faveur de l'égalité des sexes au sein des instances décisionnelles».* Ainsi, en 2002, 88 pays avaient adopté des quotas sous différentes formes: législation nationale (quotas instaurant une proportion minimale obligatoire de candidates lors des élections nationales), partis politiques (listes de candidats de chaque parti) et places réservées.

Cependant, bien que les quotas et objectifs soient largement admis dans la sphère politique et que les personnes interrogées aient unanimement reconnu l'impact positif de l'adoption de telles mesures par le CIO, un grand nombre d'entre elles ont émis des réticences concernant l'utilisation de «quotas».**

L'impact positif lié à l'instauration d'objectifs par le CIO ne fait aucun doute. Pourtant, rares sont les CNO, FI ou associations continentales à avoir atteint l'objectif minimum de 20%. L'adoption de mesures supplémentaires est ainsi jugée indispensable à la réalisation de ces objectifs minimums.

* Comme l'affirme M. L. Crook, «En septembre 1995, les 189 États membres des Nations Unies ont signé, à l'unanimité, la Déclaration et le programme d'action de Beijing, adoptés lors de la Quatrième conférence mondiale sur les femmes. La section G de la Déclaration de ce document définit deux objectifs fondamentaux: prendre des mesures propres à assurer aux femmes l'égalité d'accès et la pleine participation aux structures du pouvoir et à la prise de décisions, et donner aux femmes les moyens de participer à la prise de décisions et d'exercer des responsabilités.» (Crook, 2003; United Nations, 1995)

** Le terme «quota» a été employé par presque toutes les femmes interrogées alors que le CIO avait volontairement préféré «objectifs minimums». Les objectifs désignent un but «idéal» vers lequel tendre, tandis que les quotas sont contraignants et peuvent faire l'objet d'une sanction en cas de non-respect.

Recommandation 6: Il est recommandé que des objectifs minimums soient fixés pour la fin des deux prochaines périodes quadriennales. Bien que de nombreux CNO aient déjà eu du mal à atteindre l'objectif de 20%, il est important que le CIO adopte un nouvel objectif «ambitieux» (réaliste, mais nécessitant des efforts de la part des organisations) afin de profiter du mouvement amorcé (25% d'ici 2014 et 30% d'ici 2018, par exemple). Ces objectifs doivent être supérieurs à ceux définis précédemment, aussi bien en termes de pourcentage minimum visé que de champ d'application. En effet, ils doivent porter non seulement sur les membres du conseil d'administration/comité exécutif, mais aussi sur l'électorat/les assemblées générales qui les élisent, sur les membres des commissions et leurs présidents, et sur la proportion de candidats aux fonctions dirigeantes de l'organisation.

Culture organisationnelle

L'obstacle 5 illustré sur le schéma 5.2 concerne l'impact des cultures organisationnelles opposées à la promotion de l'égalité des sexes. Ces cultures transparaissent dans les pratiques officieuses d'une organisation donnée, voire dans sa politique positive officielle en faveur de l'égalité des sexes (ou dans l'absence d'une telle politique). Les politiques contraires à l'égalité des sexes peuvent prendre des formes très simples, telles que la planification de réunions à des horaires peu pratiques pour les femmes qui doivent s'occuper de leurs enfants; les organisations peuvent également choisir de marginaliser les questions sur la femme et le sport (en les traitant comme des sujets réservés aux discussions entre femmes), de marginaliser les femmes (en les reléguant notamment à tous les groupes de femmes plutôt qu'en les associant aux activités principales de l'organisation) ou de renforcer les divisions verticales traditionnelles du personnel rémunéré (système dans lequel les femmes occupent des emplois de bureau, tandis que les hommes se partagent les postes à responsabilité).

Les pratiques plus subtiles telles que le harcèlement requièrent non seulement l'existence de moyens de lutte adaptés, mais aussi l'adoption, par les dirigeants des organisations, d'une position claire sur ces questions. En décrivant l'attitude de certains de ses collègues masculins, l'une des personnes que nous avons interrogées illustre l'impact d'une culture organisationnelle négative sur le comportement des employés.

Bien sûr, lorsque vous voyagez, surtout quand vous êtes la seule femme ou l'une des rares, certains hommes semblent penser qu'ils peuvent se comporter comme si vous étiez « disponible ». Je veux dire... Attention, je ne dis pas que je suis prude, et je ne vis pas sur une autre planète, mais je suis mariée. Il s'agit généralement de sous-entendus plutôt que de propositions et c'est souvent « pour rire », devant d'autres personnes... Mais c'est très désagréable. Du coup, je me sens mal à l'aise avec eux. Ce n'est pas normal.

S'il est difficile de faire évoluer la culture d'une organisation, la culture est pourtant étroitement liée à ses performances; des mesures officielles visant à appréhender la dimension culturelle de l'organisation devraient donc être intégrées systématiquement aux études stratégiques. L'évolution culturelle d'une organisation requiert le soutien de ses dirigeants et doit reposer sur des programmes de formation, qui pourront à leur tour entraîner la création ou la refonte du système de valeurs et de croyances; un plan de communication efficace sur les objectifs et l'étendue d'un audit culturel; un examen des structures organisationnelles et des systèmes de travail, notamment les politiques et les pratiques en matière de sélection, de récompenses et de reconnaissance. Le résultat attendu: le développement d'une culture productive au sein de laquelle chacun se sent valorisé et stimulé. Cependant, lorsque les organisations ne semblent pas valoriser les deux sexes, le découragement et le manque de motivation de certains de ses membres risquent d'en affecter les performances.

Recommandation 7: Il est proposé que les CNO et les FI adoptent une politique officielle en matière d'égalité des sexes, fondée sur un processus d'évaluation des statuts de l'organisation, de sa culture et de l'impact de cette culture sur les personnes travaillant au sein de l'organisation ainsi que sur la mise en place de politiques particulières.

Commissions sur l'égalité des sexes

Les personnes interrogées ont formulé plusieurs préoccupations sur les commissions femme et sport: les femmes y sont traitées comme une catégorie à part; les discussions qui en ressortent ne concernent que les femmes; tout progrès nécessite des efforts afin d'y intégrer les hommes; pour les hommes, le sujet de la femme et du sport ne concerne que les membres féminins et le contenu des séminaires doit évoluer.

Il n'existe pas de commission sur les femmes en Europe ... car nous pensons que c'est inutile. Nous préférons associer les femmes aux activités principales de notre organisation.

Je ne suis pas très partisane de ces commissions. ... Je pense qu'elles représentent un pas en arrière. Je veux dire, on s'est contenté de mettre toutes les femmes dans cette commission.

.... Je ne pense pas... que cela permettra vraiment de progresser. ... Enfin, je pense que c'est bien qu'elles se rencontrent, qu'elles consacrent des moments à discuter de ces questions, mais je ne suis pas sûre que cela débouche sur de réelles améliorations.

Q – *Il s'agit donc plus d'un atelier de discussion pas vraiment suivi d'effets ?*

R – *C'est ce que je pense des séminaires sur les femmes: nous nous mettons d'accord, et nous participons à de grandes rencontres sur les femmes et le sport, nous abordons les mêmes thèmes, puis nous nous mettons d'accord, mais c'est toujours pareil... Je veux dire, comment peut-on avancer concrètement ?*

Secrétaire générale, CNO, membre du CIO

D'après les femmes interrogées, l'idée de remplacer la traditionnelle commission femme et sport par une commission sur l'égalité des sexes permet d'élargir le champ des questions abordées, en renforçant le lien avec l'objectif global en matière d'équité. Lors d'entretiens ultérieurs, lorsque cette proposition a été faite aux femmes, l'approbation a été unanime.

Une commission sur l'égalité des sexes est bien plus pertinente qu'une commission femme et sport et une telle commission doit compter autant d'hommes que de femmes. La commission femme et sport est une sorte de structure où l'on met les femmes. Comme ça, ils ont l'impression d'avoir fait leur travail.

Secrétaire générale, CNO, membre du CIO

Une commission sur l'égalité des sexes constituerait un instrument mieux adapté, notamment pour les COE, où les deux femmes membres de l'exécutif sont opposées à la création d'une commission femme et sport. L'introduction du même nombre d'hommes et de femmes au sein d'une commission sur l'égalité des sexes favoriserait une représentation paritaire dans les autres commissions.

Recommandation 8 : L'existence de commissions et de séminaires continentaux femme et sport exclusivement composés de femmes n'encourage pas les hommes à s'associer aux femmes dans la lutte pour l'égalité des sexes. La substitution des commissions sur les femmes et le sport par des commissions sur l'égalité des sexes permettrait de rallier les hommes à ce domaine d'action. À condition d'être gérée activement, une telle évolution permettrait de limiter la marginalisation des femmes et de ne plus assimiler le travail des commissions femme et sport à un ensemble de tâches entrepris exclusivement par les femmes, pour les femmes.

Égalité des sexes, bonne gouvernance et indicateurs de performances

Les indicateurs de performances clés (IPC) présentés ici découlent de l'analyse des obstacles rencontrés par les femmes dans le cadre du système électoral et des recommandations définies ci-dessus. Quoi qu'il en soit, le recours à des indicateurs de performances doit peut-être d'abord nous amener à nous poser les questions suivantes : Quelles performances doit-on évaluer ? Qui doit s'en charger ? À quelles fins ? Les IPC définis ci-dessous concernent les CNO, les associations continentales de CNO et les FI, ainsi que les autres membres de la famille olympique.

L'approche des IPC repose sur les hypothèses suivantes :

- Les indicateurs adoptés doivent être « SMART » (spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporels).
- Le nombre de ces indicateurs doit être limité pour que chacun fasse l'objet d'une grande attention.
- Les indicateurs adoptés doivent constituer une valeur commune, partagée par tous les membres de l'organisation, tout en restant sous la responsabilité d'un service ou d'un individu chargé de sa mise en œuvre.*
- Des ressources doivent être affectées à la mise en œuvre de ces indicateurs, car il est peu probable qu'un tel changement puisse être opéré sans les ressources dédiées nécessaires.

* Bien que nous citions les IPC pour la famille olympique, il est évident que les organisations adoptant ces indicateurs devront en confier la responsabilité à une équipe ou à un service particulier.

La plupart des changements auront lieu au sein des CNO, des FI et des associations continentales de CNO ; les mesures pouvant être mises en œuvre par ces organisations sont présentées ci-dessous :

Tableau 5c : IPC et égalité des sexes dans l'accès aux fonctions dirigeantes des CNO / FI

	DOMAINE D'ACTION	PROBLÈME IDENTIFIÉ	INDICATEUR DE PERFORMANCES
POLITIQUE GÉNÉRALE	Politique officielle	L'organisation (CNO/FI) a-t-elle établi une politique officielle d'égalité des sexes qui englobe la participation, la formation et la gestion/prise de décisions, ainsi que le volontariat et les effectifs traditionnels ?	OUI/NON. L'organisation a-t-elle prévu un examen minutieux de la politique en interne ? Un contrôle qualité de la politique a-t-il été réalisé en externe afin d'en contrôler la conformité aux objectifs et la mise en œuvre ?
	Examen des statuts	L'organisation (CNO/FI) a-t-elle revu ses statuts afin de tenir compte des éléments liés à la mise en œuvre de l'égalité des sexes (ex. question de la représentation à l'assemblée générale) ?	OUI/NON
	Évaluation de la culture organisationnelle	L'organisation (CNO/FI) a-t-elle réalisé un audit de la culture organisationnelle afin d'identifier et de traiter les points critiques ?	OUI/NON
CONSEIL / COMITÉ EXÉCUTIF	Électorat	Objectif minimum pour la composition de l'assemblée générale.	Objectifs clairs, simples et ambitieux pour les prochaines périodes quadriennales • Représentant une progression par rapport aux objectifs adoptés précédemment pour les conseils / comités exécutifs. • Applicables aux conseils, commissions et assemblées générales.
	Conseil	Objectif minimum pour les membres élus du conseil ou du comité exécutif (comparables aux objectifs actuels du CIO).	
	Commissions	Objectif minimum de représentation paritaire au sein des commissions.	
PROMOTION DES CANDIDATURES	Identification des candidats	Création d'une base de données d'hommes et de femmes (avec autant d'hommes que de femmes) souhaitant être formés et désireux d'accéder à certaines fonctions.	L'organisation (CNO/FI) dispose-t-elle d'une base de données de candidats potentiels, désireux de travailler pour elle ? La base de données doit comporter au moins deux fois plus de candidats que de postes (exécutif et commissions) au sein de l'organisation et doit respecter un pourcentage minimal de 40 % pour chaque sexe.
	Identification et promotion de candidats pour les élections	Susciter l'intérêt des candidates et les former / encourager.	Une formation visant à développer les compétences électorales des groupes sous-représentés est-elle prévue ? Objectif minimum en % du groupe minoritaire (hommes ou femmes).
FONCTIONS DIRIGEANTES	Proportion des candidats aux postes à responsabilité	Susciter l'intérêt des candidates pour les postes à responsabilité (président, secrétaire général, trésorier, etc.)	Objectifs communs pour les candidats aux postes à responsabilité, aux fonctions de président et de membre des conseils, commissions et assemblées générales.
	Présidents des commissions	Promouvoir l'égalité des sexes à la présidence des commissions des CNO/FI.	1. Au moins une formation par an pour chaque association continentale de CNO. 2. Les participants seront sélectionnés parmi le groupe minoritaire (hommes ou femmes), de façon inversement proportionnelle à leur représentation au sein des instances dirigeantes.
	Nombre de participants aux formations sur les élections et l'exercice des fonctions	Organisation d'un recrutement pour le programme de formation visant à aider les candidats souhaitant se présenter à des élections.	

Conclusions et résumé des actions à mettre en œuvre

L'instauration de mesures visant à améliorer les performances des CNO, des associations continentales de CNO et des FI en matière d'égalité des sexes est affectée par l'absence d'autorité du CIO, qui doit se contenter d'encourager et de favoriser de telles mesures au sein de ces organisations. Par essence, le CIO a peu de marge de manœuvre en termes de sanctions.* Ces sanctions pourraient par exemple conditionner l'accès aux fonds de la Solidarité Olympique à certaines obligations en matière de parité hommes/femmes. Une telle contrainte risque cependant d'avoir un tout autre impact et d'affecter tout particulièrement les CNO de petite taille, dont l'essentiel des ressources provient de la Solidarité Olympique, tandis que les organisations les plus aisées pourront choisir d'ignorer ces sanctions.

La consolidation positive des bonnes pratiques semble constituer une solution plus acceptable que les sanctions. Ainsi, une récompense pourrait être remise chaque année aux CNO ou aux FI qui défendent l'égalité des sexes d'une manière appropriée ou originale. (Les IPC présentés ici pourraient faire partie des critères d'évaluation pour une telle récompense.) Les bonnes pratiques et/ou un engagement exceptionnel en matière d'égalité des sexes seraient ainsi reconnus et pourraient inspirer/encourager les autres organisations.

* Une sanction particulièrement sévère consisterait bien sûr à interdire l'accès aux Jeux Olympiques des organisations ayant refusé d'appliquer les mesures. Une telle action pourrait toutefois paraître quelque peu illogique, puisqu'en visant la représentation universelle d'un côté (égalité des sexes), l'exclusion des CNO sacrifierait une autre forme d'universalisme (intégration de toutes les nations / cultures).

En résumé, la commission femme et sport devrait tenir compte des recommandations suivantes :

Recommandation 1 : Il est recommandé que chaque organisation (CNO/FI et association continentale de CNO) soit encouragée à créer et à tenir une liste de candidats potentiels aux postes à responsabilité des CNO ou des FI. Cette liste doit comporter autant d'hommes que de femmes (objectif minimum de 40 % pour chaque sexe); doit être gérée activement par un groupe ou une commission chargée d'identifier des candidats issus du monde du sport ou doués de qualités susceptibles de servir le monde du sport, et capables d'évoluer; enfin, les personnes de la liste devront suivre des programmes de formation afin d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour être élues et pour occuper des postes à responsabilité au sein des CNO et des FI.

Recommandation 2 : Il est recommandé de développer le contenu et la structure du programme des séminaires régionaux en fonction de trois champs d'action. Premièrement, continuer de renforcer les compétences, les connaissances et la confiance des femmes travaillant dans un CNO ou une FI afin de leur permettre d'occuper des postes importants. Deuxièmement, recruter des hommes et des femmes, puis leur permettre d'appréhender leur rôle commun dans la mise en œuvre du programme du CIO en matière d'égalité des sexes. Troisièmement, inculquer aux femmes les techniques de candidature ainsi que les compétences politiques requises pour être élues.

Recommandation 3 : Il est recommandé que les CNO et les FI adoptent une proposition pour que chaque fédération affiliée soit représentée par deux personnes aux assemblées générales. Si ces deux personnes sont du même sexe, la fédération ne dispose alors que d'une voix; en revanche, les fédérations représentées par un homme et une femme disposeront de deux voix.

Recommandation 4 : Il est recommandé que les CNO et les FI envisagent de limiter la durée des mandats à trois périodes quadriennales maximum pour les principaux postes de l'exécutif – président, secrétaire général et trésorier – conformément aux réglementations établies par le CIO pour son président.

Recommandation 5 : Il est recommandé que des commissions de candidature soient instaurées pour l'ensemble des CNO et des FI, avec pour mission d'identifier des candidats sérieux des deux sexes. Il se peut que certains membres de cette commission fassent également partie et partagent les attributions du groupe chargé d'établir la liste des candidats potentiels (voir la recommandation 1).

Recommandation 6 : Il est recommandé que des objectifs minimums soient fixés pour la fin des deux prochaines périodes quadriennales. Bien que de nombreux CNO aient déjà eu du mal à atteindre l'objectif de 20 %, il est important que le CIO adopte un nouvel objectif « ambitieux » (réaliste, mais nécessitant des efforts de la part des organisations) afin de profiter du mouvement amorcé (25 % d'ici 2014 et 30 % d'ici 2018, par exemple). Ces objectifs doivent être supérieurs à ceux définis précédemment, aussi bien en termes de pourcentage minimum visé que de champ d'application. En effet, ils doivent porter non seulement sur les membres du conseil d'administration/comité exécutif, mais aussi sur l'électorat/les assemblées générales qui les élisent, sur les membres des commissions et leurs présidents, et sur la proportion de candidats aux fonctions dirigeantes de l'organisation.

Recommandation 7 : Il est proposé que les CNO et les FI adoptent une politique officielle en matière d'égalité des sexes, fondée sur un processus d'évaluation des statuts de l'organisation, de sa culture et de l'impact de cette culture sur les personnes travaillant au sein de l'organisation ainsi que sur la mise en place de politiques particulières.

Recommandation 8 : L'existence de commissions et de séminaires continentaux femme et sport exclusivement composés de femmes n'encourage pas les hommes à s'associer aux femmes dans la lutte pour l'égalité des sexes. La substitution des commissions sur les femmes et le sport par des commissions sur l'égalité des sexes permettrait de rallier les hommes à ce domaine d'action. À condition d'être gérée activement, une telle évolution permettrait de limiter la marginalisation des femmes et de ne plus assimiler le travail des commissions femme et sport à un ensemble de tâches entrepris exclusivement par les femmes, pour les femmes.

Concernant les indicateurs de performances définis ci-dessus, qui correspondent aux objectifs fixés dans le tableau 5c, le récapitulatif suivant est proposé pour les **CNO, associations continentales de CNO et FI** :

Tableau 5d: IPC et égalité des sexes dans l'accès aux fonctions dirigeantes des CNO / FI

	DOMAINE DE PERFORMANCE	INDICATEUR(S)
POLITIQUE D'ÉGALITÉ DES SEXES; PROCESSUS ET STRUCTURES	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'organisation (CNO/FI) a-t-elle revu ses statuts afin de tenir compte des éléments liés à la mise en œuvre de l'égalité des sexes (ex. question de la représentation à l'assemblée générale) ? 2. Chaque organisation (CNO/FI) réalise-t-elle un audit de la culture organisationnelle afin d'identifier et de traiter les points critiques en matière d'égalité des sexes ? 3. L'organisation (CNO/FI) a-t-elle établi une politique officielle d'égalité des sexes qui englobe la participation, la formation et la gestion/prise de décisions, ainsi que le volontariat et les effectifs traditionnels ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examen des statuts réalisé (OUI/NON) 2. Audit de la culture réalisé (OUI/NON) 3. a) Politique d'égalité des sexes établie b) Politique d'égalité des sexes évaluée en externe

	DOMAINE DE PERFORMANCE	INDICATEUR(S)
INSTANCES DIRIGEANTES ET ÉLECTIONS/ NOMINATIONS	<p>Objectifs minimums établis pour les éléments suivants:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Représentants à l'assemblée générale 2. Membres du conseil/comité exécutif 3. Membres et présidents des commissions 4. Candidats aux postes à responsabilité (président, secrétaire général, trésorier) 	<p>Objectifs clairs, simples et ambitieux sous la forme d'un pourcentage minimum à atteindre d'ici la fin des prochaines périodes quadriennales, représentant un progrès par rapport à ceux adoptés précédemment pour la composition des instances exécutives</p>
IDENTIFICATION ET FORMATION DES CANDIDATS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation de séminaires de formation par les associations continentales afin de renforcer les aptitudes des candidats potentiels aux élections issus du groupe minoritaire des CNO (hommes ou femmes) 2. Création d'une base de données de candidats potentiels aux postes importants des CNO et des FI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Au moins un séminaire par an pour chaque association continentale au cours d'une période quadriennale, afin de renforcer les compétences électorales des candidats issus d'un groupe minoritaire (hommes ou femmes) 2. Base de données de taille adaptée au CNO et au système sportif national, avec au moins 40 % de candidats de chaque sexe

L'équité comme valeur fondamentale de l'Olympisme est au cœur des préoccupations de l'ensemble du Mouvement olympique. Cependant, pour chaque IPC défini ci-dessus, les responsabilités devront être clairement attribuées au sein des organisations concernées et de leurs membres. Pour la concrétisation de ces mesures, une aide devrait également être proposée aux CNO, FI et associations continentales de CNO, notamment par la mise en place de moyens pour des activités telles que l'examen des statuts, les audits de la culture organisationnelle ou le développement de programmes de formation. La collaboration des différents membres de la famille olympique afin d'améliorer ces domaines de performances organisationnelles est donc indispensable à toute évolution en matière d'égalité des sexes.

6. Annexes

Contenu

Annexe 1 : Critères d'éligibilité aux élections des comités exécutifs des CNO _____	110
Annexe 2 : Critères d'éligibilité pour la nomination de candidats aux CNO _____	116
Annexe 3 : Critères d'éligibilité aux élections des comités exécutifs des Fédérations Internationales __	126
Annexe 4 : Critères d'éligibilité pour la nomination des candidats aux comités exécutifs/ conseils d'administration des Fédérations Internationales _____	123

Annexe 1

Critères d'éligibilité aux élections des comités exécutifs des CNO

Afrique du Sud	Membres des fédérations nationales.
Allemagne	Les personnes occupant une fonction honoraire soumise à des élections ne peuvent devenir membre de la commission exécutive que si elles sont âgées de moins de 70 ans à la date du scrutin.
Andorre	Tout membre de l'assemblée générale.
Argentine	Représentants des fédérations sportives nationales (sports olympiques et reconnus).
Arménie	Les personnes âgées d'au moins 18 ans, les fédérations nationales et les organisations sportives qui collaborent avec le CNO et acceptent ses règles.
Aruba	Citoyens d'Aruba ayant la nationalité du Royaume des Pays-Bas et jouissant de leurs droits civiques.
Australie	Toute personne désignée.
Bahreïn	Ressortissants travaillant dans le domaine du sport, membres des associations membres, volontaires et individus justifiant d'une expérience dans le domaine du sport.
Bangladesh	Tout conseiller du CNO.
Barbade	Tout membre du conseil en place, personnes désignées par les FN.
Bélarus	Membres du CNO du Bélarus.
Belgique	Toute personne proposée par une fédération sportive nationale, membre du CNO.
Bénin	Anciens membres, présidents de fédérations, membres du CIO, membres des différentes commissions (CIO, ACNO, ACNOA).
Bhoutan	Présidents des fédérations (14).
Botswana	Citoyens et résidents du Botswana.
Brésil	Membres de l'assemblée générale du CNO brésilien depuis plus de cinq ans (d'affiliée).
Burundi	Quiconque le veut peut-être candidat s'il remplit les conditions d'éligibilité.
Îles Caïmans	Tout membre en règle d'une association sportive nationale olympique représentant le Comité Olympique des Îles Caïmans.
Cameroun	Les présidents des fédérations sportives nationales, les membres de l'assemblée générale, les experts en Olympisme.
Canada	Tout membre de la Session du CNO canadien.
République centrafricaine	Ancien membre du bureau ; membre du bureau des FN remplissant les conditions des statuts.
Chili	Les délégués et anciens délégués des fédérations affiliées et personnes fortes d'une carrière sportive accomplie.
Chypre	Présidents ou membres des différentes fédérations sportives de Chypre.
Colombie	Nationalité colombienne de naissance ou acquise et casier judiciaire vierge, durant les douze années précédant les élections, dont au moins quatre passées au sein d'une organisation sportive.

Congo	Tous les dirigeants des deux sexes, membres des associations affiliées au CNO.
Îles Cook	Membres du CNO en règle/membres des fédérations nationales.
Croatie	Les personnes qui remplissent les conditions énoncées dans les statuts du CNO.
Cuba	Délégués des fédérations sportives nationales et des associations sportives nationales, membres du CNO.
Danemark	N'importe qui
Djibouti	Tous les membres qui composent l'assemblée générale. Tout membre d'une fédération sportive soutenu et présenté par sa fédération.
Égypte	<p>Le bureau exécutif du CNO doit se composer de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le président du conseil d'administration du CNO au poste de président • le vice-président du CNO au poste de vice-président • le secrétaire général du CNO au poste de secrétaire général • deux membres élus par le conseil d'administration parmi l'ensemble des membres • les membres égyptiens du CIO comme stipulé dans la Règle 16.1.1.1 de la Charte olympique, le cas échéant. <p>Pour être élu membre au conseil d'administration ou à la commission exécutive, le candidat doit remplir les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un Égyptien jouissant de ses pleins droits civiques et politiques. • Une personne jouissant d'une bonne réputation et recommandable. • Une personne n'ayant fait l'objet d'aucune poursuite pour des crimes ou délits qu'elle aurait commis ; ni d'aucune condamnation à une peine d'enfermement, à moins qu'elle ait été réhabilitée. • Il/elle n'aura fait l'objet d'aucune exclusion du CIO, d'aucune suspension ; il/elle ne doit pas avoir été exclu(e) d'une quelconque autorité telle qu'une autorité de la jeunesse et des sports pour des raisons autres que le non-acquittement de ses obligations financières, à moins que quatre années se soient écoulées depuis sa suspension de l'une de ces autorités et que les raisons de la suspension aient été retirées. • Il/elle doit être âgé(e) d'au moins trente ans pour se porter candidat. • Il/elle doit être titulaire d'un diplôme universitaire. • Il/elle doit maîtriser les principes et systèmes olympiques. • Il/elle doit remplir l'une des conditions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> – Il/elle est un(e) athlète de niveau international qui s'est retiré(e) de la compétition au moins deux ans avant la date limite de candidature. – Il/elle est un entraîneur de niveau international ayant travaillé auprès de la première équipe nationale et ayant arrêté cette activité au moins deux ans avant la date limite de candidature. – Il/elle est un(e) arbitre de rang international licencié(e) auprès de la Fédération Internationale du sport dans lequel il/elle opère et n'exerce plus au niveau local depuis au moins deux ans avant la date limite de candidature. – Il/elle est un(e) membre du conseil d'administration de la Fédération Internationale ou continentale du sport dans lequel il/elle opère.

Espagne	Les présidents des fédérations olympiques et non olympiques, le président de la commission des athlètes et autres membres de l'assemblée générale.
Estonie	Toute personne âgée d'au moins 18 ans.
Éthiopie	Toute personne n'ayant jamais pris part à une quelconque activité antisportive et approuvée par l'une des fédérations membres ; tout membre du CIO ou de l'ACNOA.
Fidji	Aucun critère d'éligibilité sauf pour les personnes chargées des nominations.
Finlande	Aucune limite.
France	Sont membres de droit les membres de nationalité française du CIO. Sont élues 43 personnes qui se répartissent comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • 23 représentants des fédérations olympiques, dont, au moins, 2 femmes et 2 hommes ; • 2 athlètes, une femme et un homme, ayant pris part à des Jeux Olympiques datant de moins de 3 olympiades ; • 8 représentants des fédérations sportives nationales dont, au moins, une femme et un homme ; • 4 représentants des fédérations multisports et affinitaires, dont, au moins une femme et un homme, un représentant des fédérations participant aux Jeux Paralympiques ; • 2 représentants des fédérations scolaires et universitaires ; • 2 représentants des CROS et des CDOS (un pour les CROS, un pour les CDOS) ; • 2 membres sortants du conseil d'administration.
Gambie	Membres des associations de sports olympiques enregistrées auprès du CNO.
Grande-Bretagne	À l'exception du président, du vice-président et des représentants des athlètes, les représentants des NF qui siègent au CNO.
Grèce	<ul style="list-style-type: none"> • Représentants élus des fédérations helléniques de sports olympiques. • Représentants des athlètes ayant participé aux Jeux Olympiques. • Deux membres prestigieux.
Guam	Tout président ou secrétaire général des fédérations sportives nationales reconnues du pays.
Guatemala	Tout guatémaltèque qui porte le titre d'honorable et a des connaissances dans le domaine du sport.
Haïti	Selon l'Article 25 des Statuts du Comité National Olympique haïtien, les conditions d'éligibilité sont données pour ceux qui aspirent à être candidats pour un poste au comité exécutif du CNO.
Hong Kong, Chine	Membre ordinaire s'étant acquitté de la cotisation pour l'année en court.

Hongrie	<p>Seuls les membres du CNO sont éligibles et autorisés à soumettre leur candidature aux postes du CNO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les citoyens hongrois membres du CIO sont membres de droit du CNO ainsi que du comité exécutif, sans la tenue d'élections. • Les candidats au comité exécutif doivent aussi prendre en compte les restrictions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> – les personnes occupant un/ des poste(s) à responsabilité (pendant au moins un an durant les deux dernières années précédant leur départ) au sein d'un organisme de la fonction publique qui ne s'est pas acquitté de sa dette publique, conformément à la législation fiscale, ne peuvent pas être élus au comité exécutif ; – les membres du gouvernement et représentants de l'État établis ne peuvent pas être élus au comité exécutif, conformément à la Constitution (Act of 1997 LXXIX sur les statuts juridiques et les responsabilités des membres du gouvernement et des secrétaires d'État.)
Indonésie	Les candidats sont nommés par les membres du CNO.
Irlande	Délégués des fédérations nationales.
Islande	Tous les membres du Comité National Olympique islandais. Pour qu'une candidature soit légitime, le candidat doit avoir le soutien officiel d'une fédération nationale olympique et d'une organisation régionale.
Israël	Membre de l'assemblée générale nommé par les fédérations sportives.
Jordanie	Membres du conseil exécutif des fédérations.
Lettonie	Citoyens lettons.
Liechtenstein	Personnes intéressées par le sport et expérimentées qui ne sont pas membres du conseil exécutif d'une fédération sportive nationale.
Lituanie	Membres de l'assemblée générale.
Luxembourg	Toute personne relevant d'une fédération sportive.
Malaisie	Tout représentant désigné par un membre ordinaire du CNO. Un membre ordinaire est une association sportive nationale affiliée à la Fédération Internationale correspondante. Le CNO dispose également de membres associés qui ne possèdent pas de droit de vote et dont les représentants ne peuvent pas être élus.
Mali	Tout membre d'une fédération nationale de sport, membre du CNO ou ancien membre du comité exécutif.
Îles Marshall	Tout membre élu à la commission exécutive d'une fédération nationale reconnue par le CNO.
Mexique	Les membres permanents, le président des fédérations sportives affiliées, les membres des comités exécutifs des fédérations sportives affiliées
Micronésie	Les fédérations nationales membres du CNO peuvent nommer des membres au poste de président, de secrétaire général et de vice-président (4 postes) du CNO. La présidente de la commission femme et sport est également membre de la commission exécutive du CNO.
République de Moldova	Les membres du CNO.
Mongolie	Les représentants des fédérations sportives olympiques et non olympiques.

Monténégro	Athlètes, mouvement des sportifs professionnels de premier plan.
Namibie	Les membres du conseil exécutif en place ; les membres éligibles issus des fédérations nationales ; les sportifs/adhérents de clubs éligibles, doivent jouir de la citoyenneté namibienne.
Nigéria	Toute personne faisant partie du conseil exécutif des fédérations nationales de sports olympiques.
Norvège	Tous les membres (âgés de plus de 15 ans) des clubs affiliés au CNO.
Nouvelle-Zélande	Personnes désignées des sports membres.
Ouganda	Toute personne désignée par un membre à jour dans ses cotisations des fédérations sportives nationales.
Pakistan	Un membre du Conseil général.
Palaos	Toutes les fédérations nationales membres du CNO désignent les délégués au conseil exécutif du CNO.
Palestine	Les fédérations membres qui remplissent les critères d'éligibilité.
Papouasie-Nouvelle-Guinée	Membres des fédérations nationales (FN) affiliées au CNO.
Pays-Bas	Candidats qualifiés et compétents en matière d'administration sportive et/ou justifiant de bons résultats sportifs.
Pologne	Candidats nommés par les membres de droit du CNO.
Qatar	Le conseil exécutif du CNO se compose principalement de représentants des fédérations sportives nationales.
Russie	Représentants des membres du CNO (fédérations régissant les sports au programme olympique, académies olympiques, etc.).
Rwanda	Tout candidat présenté par la fédération nationale affiliée dont l'intéressé fait partie.
Saint-Kitts-et-Nevis	Membres des fédérations sportives nationales affiliées au CNO ainsi que les membres sortants de l'exécutif du CNO.
Saint-Marin	Le président, le vice-président, trois membres de la commission exécutive ainsi que le secrétaire général.
Sainte-Lucie	N'importe qui.
Samoa américaines	Tout membre d'association en règle.
Sénégal	Tout délégué participant à l'assemblée générale du CNO, élu d'abord au comité directeur et postulant à une fonction dans le conseil exécutif, à savoir : les représentants de fédérations olympiques, les fédérations non olympiques, des groupements multisportifs, les personnes en quête de cooptation
Serbie	Un candidat qui remplit les conditions prescrites à l'Article 20 des Statuts du CNO : <ul style="list-style-type: none"> • expérience en matière de sport et d'organisations sportives • parcours professionnel qualifiant le/la candidat(e) pour la tâche qui lui est confiée • grand sens éthique et moral (aucune infraction au Code d'éthique ni violation des règles antidopage).
Seychelles	Membres de fédérations sportives et associations affiliées.
Singapour	Employés des fédérations nationales qui sont membres ordinaires du CNO.
Slovaquie	Représentants des organisations membres et membres individuels du CNO.

Slovénie	Représentants et candidats des fédérations sportives nationales et municipales, autres associations sportives
Somalie	Toute personne participant au mouvement sportif.
Sri Lanka	Employés des fédérations nationales (fédérations régissant les sports admis au programme olympique).
Suisse	Toute personne remplissant les critères définis par les associations membres et toute personne bénéficiant du soutien d'une association membre du CNO.
République arabe syrienne	Toute personne remplissant les conditions stipulées dans les Statuts du CNO.
Tadjikistan	Tous les représentants sportifs.
Tanzanie	Tanzaniens de plus de 18 ans.
République tchèque	Membres du CNO.
Togo	Toute candidature envoyée par une fédération.
Tonga	Membres désignés par leur fédération et bénéficiant du soutien d'une deuxième fédération.
Trinité-et-Tobago	Un délégué nommé par l'un des membres du CNO.
Tunisie	Tout candidat du bureau directeur du CNO doit être de nationalité tunisienne, jouir de ses droits civiques et politiques, avoir accompli au moins trois mandats en tant que président au sein d'un bureau fédéral ou avoir occupé de hautes responsabilités au niveau national, continental ou international. De plus, ce candidat devra être reconnu pour son intégrité, sa compétence et les éminents services rendus au sport national et au Mouvement olympique.
Turquie	Tous les membres de l'assemblée générale du CNO.
Ukraine	Les membres du CNO sont éligibles.
Uruguay	Pour pouvoir être désignés, les candidats doivent avoir fait partie de la commission exécutive d'une organisation affiliée ou avoir été délégués à l'assemblée pendant quatre ans. La candidature de personnes ne réunissant pas ces conditions peut être acceptée à titre exceptionnel et validée par un vote de l'assemblée à bulletins secrets, à la majorité des 4/5 des voix.
Vanuatu	Les membres actifs des fédérations sportives nationales.
Îles Vierges britanniques	Membres de toute fédération/association ou personne avec de bonnes références dans le sport.
Yémen	Tous les membres sont éligibles.
Zambie	Conformément à la constitution, les membres des associations en règle et à jour dans leurs cotisations.
Zimbabwe	Pratiquement toute personne peut être nommée, même s'il va de soi que le candidat désigné doit avoir les qualifications nécessaires, notamment en termes d'expérience et de parcours professionnel, pour espérer se faire élire.

Annexe 2

Critères d'éligibilité pour la nomination de candidats aux CNO

Afrique du Sud	Toute fédération nationale.
Andorre	Tout membre de l'assemblée générale.
Argentine	Les fédérations nationales.
Arménie	Les personnes âgées d'au moins 18 ans, les fédérations nationales et les organisations sportives qui collaborent avec le CNO et acceptent ses règles.
Aruba	Les candidats doivent être désignés par au moins trois fédérations.
Australie	Chaque fédération nationale peut désigner un candidat aux élections des membres de l'exécutif. Les fédérations nationales et organisations d'État affiliées au CNO peuvent désigner des candidats aux postes à responsabilité (président, vice-présidents). Les président et vice-président de la commission des athlètes sont aussi membres de l'exécutif.
Bahreïn	L'assemblée générale, la commission des athlètes, les associations membres.
Bangladesh	Tout conseiller du CNO peut désigner un candidat.
Barbade	Tout membre du conseil exécutif en place, fédérations nationales.
Bélarus	Fédérations nationales, organisations sportives.
Belgique	Les fédérations nationales membres du CNO.
Bénin	Fédérations sportives.
Bhoutan	Les nominations se font sur la base d'un consensus général.
Botswana	Affiliés.
Brésil	Les fédérations nationales.
Burundi	Un candidat peut être proposé par le conseil exécutif, une fédération sportive ou un groupement sportif reconnu.
Cameroun	Le CNO, le Ministère des Sports et de l'Éducation physique, les associations sportives.
Îles Caïmans	Tout membre en règle d'une association sportive nationale olympique représentant le CNO.
Canada	Tout membre de la Session du CNO.
Centrafrique	Candidature libre et volontaire.
Chili	Les fédérations affiliées.
Chypre	Les participants doivent désigner un candidat au cours de l'assemblée générale.
Colombie	Toute fédération affiliée au CNO.
Congo	Toute association affiliée.
Îles Cook	Les fédérations nationales en règle / tout îlot membre du CNO.
Croatie	Fédérations sportives nationales ; membres de plein droit du CNO qui proposent des candidats (parmi les membres de l'assemblée) au président. Celui-ci propose ensuite des candidats aux postes de membres du conseil à l'assemblée du CNO.

Cuba	Les membres de la Session du CNO.
Danemark	Membres du conseil du CNO, c'est-à-dire les fédérations sportives nationales.
Djibouti	Toute fédération sportive intéressée.
Égypte	Les fédérations nationales olympiques membres du CNO.
Espagne	Le président élu par l'assemblée générale nomme le vice-président, le trésorier ainsi que le secrétaire général Les fédérations olympiques et non olympiques nomment leurs représentants. Les athlètes nomment le président de la commission des athlètes.
Estonie	Tous les membres du CNO, à savoir les fédérations sportives, les associations sportives régionales et les membres individuels, 120 au total.
Éthiopie	Fédérations nationales membres.
Fidji	Président, secrétaire, délégué accrédité des fédérations nationales/partenaires ou employés du CNO.
Finlande	Membres (fédérations sportives).
France	Les fédérations, le groupement des sportifs de haut niveau, le conseil national des CROS et des CDOS, les administrateurs sortants.
Gambie	Tout membre d'une association enregistrée auprès du CNO, pratiquant un sport olympique.
Grande-Bretagne	Fédérations nationales.
Grèce	Les fédérations sportives helléniques, l'exécutif du CNO, notamment les deux athlètes et les membres de prestige.
Guam	Une fédération sportive nationale de Guam reconnue peut proposer un candidat parmi ses membres pour le conseil du CNO.
Guatemala	Tout membre de l'assemblée générale.
Haïti	Les fédérations et associations sportives affiliées.
Hong Kong, Chine	Toute nomination à un poste ou fonction de la fédération doit être faite par écrit par un membre ordinaire s'étant acquitté de la cotisation pour l'année en cours, bénéficiant du soutien par écrit de l'association dont est membre la personne désignée, ou au moins de celui des deux tiers des responsables de la fédération en place et jouissant du droit de vote lors du conseil et des réunions annuelles et générales.
Hongrie	Tout membre du CNO peut présenter sa candidature s'il est recommandé par au moins deux autres membres du CNO, au moins dix jours avant l'assemblée générale électorale.
Indonésie	Représentants des fédérations membres du CNO.
Irlande	Fédérations nationales.
Islande	Chaque candidat doit être recommandé par une fédération nationale olympique ainsi qu'une organisation régionale.
Israël	Les fédérations sportives d'Israël.
Jordanie	Les fédérations nationales.
Lettonie	Citoyens lettons.
Liechtenstein	Le conseil exécutif du CNO.

Lituanie	Tous les membres de l'assemblée peuvent être désignés candidats, à l'exception des membres honoraires.
Luxembourg	Les Fédérations sportives affiliées au CNO.
Malaisie	Tout membre ordinaire du CNO. Un membre ordinaire est une association sportive nationale affiliée à la Fédération Internationale correspondante.
Mali	Une fédération sportive nationale membre du CNO.
Îles Marshall	<ul style="list-style-type: none"> • Deux membres élus de la commission exécutive (agrés par l'élection de leurs fédérations respectives) de chaque fédération nationale reconnue par le CNO sont invités à assister à l'assemblée générale au cours de laquelle ils peuvent désigner un candidat comme mentionné plus haut. • Fédérations membres.
Mexique	Les membres permanents, le président des fédérations sportives affiliées, les membres des comités exécutifs des fédérations sportives affiliées, les membres des fédérations non olympiques affiliées.
Micronésie	Fédérations nationales membres du CNO.
Moldavie	Les membres du CNO.
Mongolie	Fédérations nationales.
Monténégro	Fédérations sportives nationales.
Namibie	Les membres de la commission exécutive en place.
Nigéria	Les fédérations nationales.
Norvège	Fédérations membres, associations régionales, membres du conseil exécutif en place, représentants des athlètes.
Nouvelle-Zélande	Sports membres.
Ouganda	Les fédérations sportives nationales membres.
Pakistan	Groupe affilié au CNO.
Palaos	Officiels des fédérations nationales (approuvés par le président ou le secrétaire général de la FN membre du CNO).
Palestine	Fédérations nationales.
Papouasie-Nouvelle-Guinée	Membres de l'exécutif des fédérations nationales.
Pays-Bas	Commission exécutive et assemblée générale (au moins 3 membres).
Pologne	Membres de droit du CNO.
Qatar	L'assemblée générale.
Russie	Les membres du CNO.
Rwanda	Les fédérations affiliées au CNO.
Saint-Kitts-et-Nevis	Les fédérations sportives nationales affiliées au CNO uniquement.
Saint-Marin	Les candidatures sont présentées par chacune des (32) fédérations sportives nationales reconnues par le CNO.
Sainte-Lucie	Fédérations nationales.
Samoa américaines	Tout membre d'association en règle.
Sénégal	Toutes les fédérations sportives affiliées.
Serbie	Les membres du CNO (entités juridiques; associations et fédérations sportives).
Seychelles	Membres de fédérations et d'associations sportives.

Singapour	Toute personne autorisée à assister à l'assemblée générale du CNO.
Slovaquie	Organisations membres et membres individuels du CNO.
Slovénie	Membres du CNO ; représentants des fédérations sportives nationales et municipales ; autres associations sportives.
Somalie	Les fédérations et associations autorisées à voter.
Sri Lanka	Fédérations nationales.
Suisse	Toutes les associations membres du CNO.
République arabe syrienne	Fédérations nationales et diverses organisations et associations sportives, comme stipulé dans la constitution.
Tadjikistan	Fédérations nationales.
Tanzanie	Fédération/association sportive nationale.
République tchèque	Membre du CNO.
Togo	Les fédérations affiliées s'étant acquittées de leur cotisation statutaire.
Tonga	Les membres des fédérations affiliées au CNO et qui se sont acquittées de leur cotisation.
Trinité-et-Tobago	Tout membre licencié d'une fédération affiliée.
Tunisie	Les autorités publiques peuvent présenter des candidats à l'assemblée générale électorale du CNO.
Turquie	N'importe qui (homme ou femme).
Ukraine	Le président et les membres du CNO.
Uruguay	Les candidats doivent être proposés par écrit par au moins cinq membres affiliés.
Vanuatu	Les membres des fédérations nationales et de la commission femme et sport.
Îles Vierges britanniques	Toute fédération/association membre.
Yémen	Les fédérations, la commission femme et sport et le conseil d'administration du CNO.
Zambie	Conformément à la constitution, les membres des associations en règle, à jour dans leurs cotisations.
Zimbabwe	Un candidat peut être uniquement désigné par une association/fédération sportive nationale affiliée au CNO (actuellement, le CNO compte 29 associations affiliées).

Annexe 3 Critères d'éligibilité aux élections des comités exécutifs des Fédérations Internationales

AIBA	Toute personne issue d'une FN membre remplissant les critères stipulés dans les statuts.
BWF	Toute personne peut-être désignée.
FAI	Toute personne compétente.
FEI	Une personne engagée dans les sports équestres faisant preuve d'une carrière réussie en tant que responsable, réputée pour son intégrité et une ouverture d'esprit sans faille.
FIBA	Les membres du comité central sont élus par les fédérations continentales (les zones) par l'intermédiaire de leur commission exécutive.
FIBT	Tous les candidats qui se présentent aux élections du comité exécutif doivent être : <ul style="list-style-type: none"> • âgés de plus de 21 ans ; • membres d'une fédération nationale/d'un club affilié(e) à la FIBT ; • citoyens de la fédération/du club affilié(e), ou résidents officiels de cette nation depuis au moins trois ans avant la tenue du congrès électoral.
FIDE	Tous les membres des fédérations.
FIE	Selon les Statuts : <ul style="list-style-type: none"> • Pour être candidat au comité exécutif, il faut être licencié auprès de sa fédération d'appartenance, sauf pour les membres d'honneur, être âgé d'au moins 21 ans à la date des élections et jouir de l'ensemble de ses droits civiques dans son pays d'appartenance. • En outre, un candidat au comité exécutif doit pouvoir comprendre et s'exprimer dans une des trois langues de travail de la FIE et il serait souhaitable qu'il puisse comprendre et s'exprimer dans une des deux autres langues de travail.
FIG	Les candidats doivent être présentés par leur propre fédération.
FIH	Tout citoyen du pays par lequel il est nommé.
FIL	N'importe qui.
FILA	Les membres du bureau élus.
FIM	Représentants des fédérations nationales affiliées.
FINA	Tout candidat proposé par une fédération nationale.
FIP	Les délégués des associations nationales et les ambassadeurs.
FIPV	Toute personne en règle avec la FIPV.
FIQ	Président, 1 ^{er} vice-présidente, 2 ^e vice-président.
FIRS	Tous les associés d'une fédération nationale avec l'accord de leur fédération nationale d'appartenance.
FIS	Les personnes désignées par les associations nationales de ski.
FISA	Toute personne présentée par sa fédération nationale d'appartenance.
FITA	Tous les membres d'une association affiliée à la FITA.

FIVB	Les candidats aux élections du comité exécutif doivent être membres du conseil d'administration.
IAAF	Toute personne majeure présentée par sa fédération nationale.
IBU	Toute personne désignée et proposée par écrit par une FN, 90 jours avant les élections.
IFF	Selon les statuts, seuls les représentants des fédérations membres ordinaires peuvent se présenter aux élections du comité central. Les candidats doivent être membres de leur fédération nationale.
IFSC	Membres des fédérations nationales, athlètes.
IGF	Le comité administratif est composé de 18 personnes regroupant les coprésidents, la présidente du comité des femmes et 15 autres représentants de 13 organisations différentes. Toute organisation affiliée peut être désignée.
IHF	Président, 1 ^{er} vice-président, trésorier, secrétaire général, deux membres du conseil (généralement tous les candidats viennent des FN).
IIHF	Représentants des fédérations membres.
IKF	Tout candidat désigné par un membre d'une fédération nationale.
IPF	Tout candidat en règle avec sa fédération nationale d'appartenance.
IRB	Membres siégeant au conseil de l'IRB, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> • deux représentants de chaque grande fédération (c.-à-d. les fédérations représentant l'Australie, l'Angleterre, l'Irlande, la France, la Nouvelle-Zélande, l'Écosse, l'Afrique du Sud et le Pays de Galles), chacun devant disposer d'une voix ; • un représentant de chacune des fédérations suivantes : Union Argentina de Rugby, Canadian Rugby Union, Federazione Italiana Rugby, Japan Rugby Football Union, chaque représentant devant disposer d'une voix et ; • un représentant de chacune des associations suivantes : Asian Rugby Football Union (ARFU), Confédération Africaine de Rugby (CAR), Fédération Inter-Européenne de Rugby Association (FIRA AER), Federation of Oceanic Rugby Unions (FORU), Confederacion Sud Americana de Rugby (CONSUR) et North America West Indies Rugby Association (NAWIRA), chaque représentant devant disposer d'une voix.
IRNA	Notre conseil d'administration est composé de dix personnes : le président, le vice-président, le directeur financier, un directeur indépendant et un directeur nommé par chacune des cinq régions (Asie, Afrique, Europe, Océanie et continent américain), et une personne de l'Île de Man où notre organisation est officiellement immatriculée.
ISAF	L'Article 71 de la constitution stipule : qu'aucun président ou vice-président sortant ayant occupé cette fonction durant les huit dernières années d'affilée ne pourra se représenter. Dans le cas où cette inéligibilité concernerait plus de deux vice-présidents, cette règle s'appliquera aux deux vice-présidents totalisant les mandats les plus longs (périodes continues). En cas d'égalité de mandats et d'absence de compromis, les vice-présidents sortants auront le droit de se représenter et l'assemblée générale devra désigner le candidat qui pourra présenter sa candidature aux élections pour le poste.
ISF	Membres des fédérations nationales en règle.
ISSF	Un membre d'une fédération affiliée à l'ISSF bénéficiant de l'appui de celle-ci.

ITF	Une personne âgée d'au moins 21 ans et ressortissante d'un pays de classe B (association nationale).
ITTF	Membres des associations membres de l'ITTF.
ITU	Pour être éligible, le candidat doit être reconnu par la fédération nationale du pays dont il est citoyen ou résident, c'est-à-dire un membre de l'ITU en règle.
IWF	Tout candidat de bonne foi désigné par les fédérations nationales affiliées à l'IWF.
IWSF	<ul style="list-style-type: none"> • Tout candidat aux élections aux postes de président, de secrétaire général et de trésorier doit avoir déjà fait partie de l'instance dirigeante, d'une confédération continentale ou d'un membre affilié. • Chaque confédération continentale peut nommer jusqu'à deux candidats à son poste de vice-président. • Chaque conseil de division nomme une personne à la commission exécutive. • Les athlètes élisent deux personnes à la commission exécutive. • Les confédérations continentales nomment deux personnes à la commission exécutive.
TWIF	Toute personne membre de l'association nationale dans l'un des pays membres.
UCI	Les personnes proposées par les confédérations continentales respectives ; pour la présidence, les personnes proposées par leur fédération nationale.
UIAA	Les candidats se présentant aux élections pour un quelconque poste au sein du comité de direction devront être désignés par l'association membre à laquelle ils appartiennent.
UIM	Les candidats mis en avant par les autorités nationales.
UIPM	Les candidats sont désignés par leur FN qui doit être membre de l'UIPM. En règle générale, les candidats occupent une place au sein de leur FN.
WCF	Toute personne ayant été nommée représentant officiel par une association affiliée à la WCF et ayant assisté à au moins une assemblée générale avant les élections.
WKF	Tout représentant nommé par un membre de FN.
WSF	<p>Pour le poste de président : le vice-président en place, le vice-président ou les responsables du comité exécutif régional.</p> <p>Pour le poste de vice-président : toute personne nommée par un membre de plein droit.</p>
WTF	Tout membre de la commission exécutive d'une association nationale membre.

Annexe 4 Critères d'éligibilité pour la nomination des candidats aux comités exécutifs / conseils d'administration des Fédérations Internationales

AIBA	Le président ou secrétaire général d'une FN affiliée.
BWF	Une association membre « en règle » conformément à la définition donnée dans la constitution de la BWF (sur le plan financier / autres critères administratifs) doit désigner un individu. Celui-ci doit alors bénéficier du soutien d'une deuxième association membre (qui doit également être « en règle »).
FAI	Membres.
FEI	Fédérations nationales.
FIBA	L'assemblée générale de chaque zone élit son exécutif, qui élit à son tour les membres du comité central de la FIBA.
FIBT	Seuls les membres (fédérations nationales / clubs affilié(e)s à la FIBT) peuvent soumettre des candidats aux élections du comité exécutif.
FIDE	Fédérations.
FIE	Selon les Statuts (4.1.2): Toute candidature à un poste peut être présentée par une fédération nationale membre de la FIE ou par un membre d'honneur, conformément aux dispositions suivantes: – chaque fédération membre ne peut présenter qu'une seule candidature par poste – chaque membre d'honneur ne peut présenter qu'une seule candidature par poste – une candidature au comité exécutif ou à une commission ne peut être présentée que par la fédération membre du candidat ou par un membre d'honneur avec l'accord de la fédération membre du candidat.
FIG	Les fédérations affiliées.
FIH	Les associations nationales affiliées à la FIH.
FIL	Fédérations nationales.
FILA	Sont membres de droit, le président, le secrétaire général et les 4 vice-présidents.
FIM	Les fédérations nationales affiliées.
FINA	Les fédérations nationales membres de la FINA.
FIP	Le président de l'association nationale.
FIVP	Toutes les fédérations affiliées.
FIQ	Les fédérations membres peuvent s'occuper des nominations.
FIRS	Le président / secrétaire général d'une fédération nationale.
FIS	Les associations nationales de ski affiliées.
FISA	Les nominations seront prises en charge par les fédérations membres comme indiqué plus haut (Annexe 3).

FITA	Les associations membres uniquement mais pas nécessairement celles du pays dont est originaire le candidat.
FIVB	Pour le comité exécutif, soit le congrès, soit le comité exécutif lui-même. Pour le conseil d'administration, le congrès uniquement.
IBU	Une FN approuvée par le président ou le secrétaire général.
IEE	Les fédérations membres sont éligibles, conformément aux Statuts de la fédération.
IFSC	Les candidats devront être désignés par leur fédération nationale (sauf les représentants des athlètes qui sont élus par les athlètes parmi leurs candidats).
IGF	Les pays affiliés de chacune des trois zones géographiques déterminent les pays à représenter. Chaque organisation affiliée doit nommer son représentant, le cas échéant.
IHF	Conseil, comité exécutif, fédérations nationales.
IIHF	Fédérations membres.
IKF	Tout candidat approuvé.
IPF	Les fédérations nationales membres de l'IPF.
IRB	Les membres du conseil de l'IRB ; les candidats doivent être proposés et soutenus.
IRNA	Les membres désignent les candidats.
ISAF	L'Article 72 de la constitution de l'ISAF stipule que : cinq membres à part entière ou plus peuvent désigner toute personne éligible comme candidat à ces postes, à condition que le secrétaire général reçoive ces nominations au moins huit semaines avant le début de la réunion.
ISF	Fédérations nationales.
ISSF	Les fédérations membres de l'ISSF concernées.
ITF	Toute catégorie est nation membre (association nationale).
ITTF	Associations membres de l'ITTF.
ITU	La fédération nationale du candidat.
IWF	Les fédérations nationales d'haltérophilie uniquement.
IWSF	Les candidats peuvent être nommés par les membres de l'IWSF (fédérations nationales) ou par les confédérations continentales.
TWIF	Le conseil d'administration national d'un pays membre.
UCI	Pour la présidence, la fédération nationale du candidat ; pour les autres membres, les confédérations continentales.
UIAA	Les candidats se présentant aux élections pour un quelconque poste au sein du comité de direction devront être désignés par l'association membre à laquelle ils appartiennent.
UIM	Les autorités nationales.
UIPM	Les fédérations membres de l'UIPM.

WCF	Associations membres.
WKF	Le président ou le secrétaire général d'une FN.
WSF	Toute fédération nationale membre à jour dans toutes ses cotisations.
WTF	Associations nationales affiliées. Les membres sortants souhaitant être réélus peuvent s'auto-désigner.

7. Références

Crook, M. L. (2003). *Candidate Gender Quotas: a Framework for Analysis*. Paper presented at the General Conference of the Consortium for Political Research.

Deloitte & Touche. (2003). «*Investing in Change*» – *High Level Review of the Modernisation Programme for Governing Bodies of Sport*. London: UK Sport.

Henry, I., Radzi, W., Rich, E., Shelton, C., Theodoraki, E., & White, A. (2004). *Women, Leadership and the Olympic Movement*. Loughborough: Institute of Sport and Leisure Policy, Loughborough University & the International Olympic Committee.

Henry, I. P., Radzi, W., Rich, E., Theodoraki, E., & White, A. (2004). *Women, Leadership, and the Olympic Movement*. Loughborough: Institute of Sport & Leisure Policy, Loughborough University and I.O.C.

Houlihan, B. M. J., Bergsgard, N. A., Mangset, P., Nødland, S. I., & Rommetvedt, H. (2007). *A comparative analysis of stability and change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hovden, J. (2000). Gender and leadership selection processes in Norwegian sporting organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 35(1), 75-82.

Hovden, J. (2006). The Gender Order as a Policy Issue in Sport: A Study of Norwegian Sports Organizations. *Nordic Journal of Women's Studies*, 14(41-53).

ICSA. (2002). *A UK Sport Good Governance Guide for National Governing Bodies*. London: Institute of Chartered Secretaries and Administrators.

International Olympic Committee. (2009). *Women and Sport: The Current Situation*. Lausanne: International Olympic Committee.

Slack, T., & Parent, M. (2006). *Understanding Sport Organizations* (2nd ed.). New York: Human Kinetics.

United Nations. (1995). *Platform for Action and the Beijing Declaration*. New York: United Nations.