**LE CHIFFRE**

■ Sur la dernière olympiade, on ne trouvait qu'une seule présidente parmi les trente et une fédérations unisports olympiques.

**LE CONTEXTE**

■ À l'image des secteurs politique ou économique, le monde du sport reste fortement marqué par des inégalités de genre.

FONCTIONS DIRIGEANTES

# OÙ SONT LES FEMMES ?

**Alors que ces dernières décennies ont été marquées par la féminisation des pratiques sportives, les progrès concernant l'accès des femmes aux postes à responsabilité demeurent beaucoup plus limités. Retour sur les logiques sociales à l'origine de ces inégalités et les dispositifs mis en place pour les réduire.**

Dossier coordonné par Cyrille Rougier

SOMMAIRE

P. 18 — Femmes dirigeantes et cadres des organisations sportives : la construction des inégalités de carrière

P. 22 — La féminisation des fonctions de responsabilité et d'encadrement dans le monde du sport : une perspective historique

P. 25 — Les plans de féminisation des fédérations comme outil de la mixité

P. 28 — Un exemple de programme européen en faveur de la mixité : le projet SUCCESS

P. 29 — Interview : « Le problème, ce n'est pas d'être représentée, c'est d'être décisionnaire »

P. 30 — Interview : « Je suis pour l'indifférenciation et la vraie mixité »

LES PERSPECTIVES

■ La féminisation des postes à responsabilité apparaît comme une condition nécessaire à une mixité effective du sport.

**Dans le milieu du sport,** la féminisation a longtemps été envisagée sous l'angle de l'accès des femmes à la pratique sportive. Cette préoccupation trouvait sa raison d'être dans le fait que la pratique du sport s'est historiquement constituée en direction d'un public masculin et aisé. La massification de la pratique sportive en France à partir des années 1950 et sa relative démocratisation ont conduit à une forte augmentation de la pratique féminine ces dernières décennies. Ainsi, le taux de pratique des femmes atteint aujourd'hui un niveau quasiment équivalent à celui des hommes (avec 87 % des femmes déclarant au moins une activité physique sportive en 2010 contre 91 % des hommes)[1]. Ce rapprochement des taux ne signifie pas pour autant une égalité dans les représentations et les modalités de pratique. Les femmes s'orientent ainsi majoritairement vers des activités physiques éloignées des critères les plus valorisés de la pratique sportive que sont la compétition, la performance… pour privilégier des préoccupations liées à la santé, au bien-être, etc.

De plus, le genre demeure un critère particulièrement discriminant lorsqu'il se cumule avec d'autres facteurs de la non-pratique, comme la faiblesse des niveaux de diplômes et de revenus par exemple, qui pénalisent davantage les femmes que les hommes. Si des progrès restent donc à faire en termes d'accès à la pratique, les efforts entrepris par les pouvoirs publics et les fédérations dans ce domaine ont d'ores et déjà permis de réduire un certain nombre d'inégalités.

Les choses sont quelque peu différentes dès lors que l'on quitte le seul domaine de la pratique de masse pour s'intéresser à l'encadrement de la pratique et à l'exercice de postes à responsabilité. À l'instar de ce qui s'observe dans d'autres milieux tels que la politique ou le monde de l'entreprise, les femmes sont d'autant moins nombreuses que l'on s'approche des sphères de décision et de pouvoir. Dans un milieu habitué à fonctionner sur le mode de l'entre-soi masculin, les femmes apparaissent encore aujourd'hui comme des outsiders pour qui l'accès aux postes de responsabilité se heurte à une multitude d'obstacles : procès en illégitimité fondé sur un soupçon d'incompétence et/ou de favoritisme, faiblesse relative du capital social (entendu comme les relations qu'une personne peut faire valoir) entraînant des difficultés à bénéficier de l'appui d'un réseau influent, limitation à des secteurs d'intervention considérés comme « féminins », etc. Ce dossier entend proposer un panorama de la question de l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans le milieu du sport à partir d'approches diverses et complémentaires.

**Caroline Chimot** (p. 18) rappelle tout d'abord le fait que les organisations sportives reposent sur une division genrée du travail, à la fois d'un point de vue vertical (hiérarchie) et horizontal (types de tâches effectuées). D'autre part, elle met en évidence les logiques sociales à l'œuvre dans ce type de recrutement en montrant que les femmes qui parviennent à des postes de responsabilité et/ou d'encadrement se distinguent par des dispositions spécifiques (sur le plan social et/ou sportif).

**Catherine Louveau** (p. 22) revient quant à elle sur les différents dispositifs mis en place par les pouvoirs publics pour favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilité. Cette perspective historique donne à voir les évolutions d'une telle démarche, avec le passage d'une logique de proportionnalité à une logique de quotas.

**Marie-Françoise Potereau** (p. 25) s'intéresse précisément aux dispositifs les plus récents mis en place sur le sujet. Présidente de l'association Femix'Sports et conseillère interfédérale chargée de la féminisation des fédérations sportives, elle souligne les logiques ayant présidé à la mise en place des plans de féminisation, les modalités concrètes de leur application ainsi que le type de formation que son association met en place pour encourager la prise de responsabilité des femmes.

**Clémence Coudert** (p. 28) aborde également la question de la formation au sujet du projet européen « SUCCESS » qui cherche à promouvoir l'accès des femmes aux responsabilités dans les instances dirigeantes du mouvement sportif à l'échelle européenne. Ce type de programme, au-delà même du contenu des formations, favorise également la constitution progressive d'un réseau européen de femmes élues ou salariées.

**Yannick Souvré** (p. 29) revient quant à elle sur sa propre expérience et ses prises de responsabilité pendant et après sa carrière de joueuse. Son témoignage permet d'illustrer de façon concrète les obstacles auxquels peuvent être confrontées les femmes mais aussi la façon de s'en affranchir.

**Béatrice Barbusse** (p. 30) enfin insiste sur les logiques sociologiques à l'origine des inégalités entre hommes et femmes. Loin d'une vision manichéenne faisant reposer sur les seuls individus la persistance de ces formes de domination, elle souligne le fait que les inégalités de genre se fondent sur un certain nombre d'impensés qui touchent à la fois les hommes et les femmes. Ce faisant, elle met en avant la nécessité de prendre conscience de ces impensés afin de les dépasser, et le fait que la remise en cause des inégalités de genre est l'affaire de toutes et tous. ■

1. Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports/Institut national du sport, de l'expertise et de la performance, *La pratique des activités physiques et sportives en France*, 2016.

AUTEUR Cyrille Rougier
TITRE Chargé d'études économiques, Centre de droit et d'économie du sport

# FEMMES DIRIGEANTES ET CADRES DES ORGANISATIONS SPORTIVES : LA CONSTRUCTION DES INÉGALITÉS DE CARRIÈRE

**Suivant les injonctions européennes en matière d'égalité des sexes dans la prise de décision publique, le gouvernement français met en place dès la fin des années 1990 une politique volontariste en faveur de l'égalité des sexes dans la vie politique, économique et sociale. Dès lors, la féminisation des instances de direction du mouvement sportif constituera – de manière plus ou moins marquée selon les ministres en place – un des axes de cadrage du ministère chargé des sports. Pourtant, qu'elles soient dirigeantes élues, cadres techniques sportifs ou cadres gestionnaires, les femmes demeurent toujours largement sous-représentées aux postes décisionnels des organisations sportives.**

© Fotolia.com

**Les politiques d'égalité** entre les sexes permettent de faire émerger une plus grande conscience de la division sexuelle du travail mais peinent à transformer le système de genre. L'article se propose de mettre en évidence les logiques de production des inégalités sexuées dans les organes de direction du mouvement sportif. Il prolonge d'autres travaux sur le genre[1] ayant révélé les processus de construction des inégalités de sexe dans divers secteurs de la vie sociale, politique ou professionnelle.

À partir d'une enquête menée dans les fédérations nationales et comités départementaux et régionaux olympiques et sportifs[2], il s'agira de mettre en évidence la construction des inégalités de genre qui marquent les carrières des femmes dirigeantes et cadres de ces organisations. Dans une première partie, il sera montré que ces inégalités se construisent par le biais d'une division sexuelle du travail verticale et horizontale au sein des instances de direction sportive. Dans la seconde partie seront identifiées les logiques sociales, familiales et organisationnelles à l'origine de la production de ces inégalités.

## LA DIVISION SEXUELLE DU TRAVAIL DES INSTANCES DE DIRECTION SPORTIVES

La division sexuelle du travail est caractérisée par un « principe de séparation » (hommes et femmes n'investissent pas les mêmes secteurs de travail) et un « prin-

**1.** Le genre désigne le processus qui construit des différences entre les hommes et les femmes et les hiérarchise : ce qui relève des premiers est toujours plus valorisé socialement que ce qui relève des secondes : L. Bereni, S. Chauvin, A. Jaunait et A. Revillard, *Introduction aux études sur le genre*, Bruxelles, De Boeck, 2012 ; D. Kergoat, « Rapports sociaux et division du travail entre les sexes », *in* M. Maruani (dir.), *Femmes, genre et sociétés. L'état des savoirs*, La Découverte, Paris, 2005 ; C. Marry, L. Bereni, A. Jacquemart, F. Le Mancq, S. Pochic et A. Revillard, « Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique », *Revue française d'administration publique*, n° 153, 2015, p. 45-68.

**2.** Ce travail se base sur une enquête par questionnaires auprès de dirigeant-e-s (membres bénévoles élu-e-s des comités et bureaux directeurs), cadres techniques sportifs responsables de la performance et du développement sportifs (conseillers techniques sportifs, entraîneur-e-s nationales-aux, directrices et directeurs techniques nationales-aux) ou cadres administratifs et de gestion.

cipe hiérarchique » (le travail des hommes est en général plus valorisé que celui des femmes)[3]. Si cette forme sociale de division du travail est assez transversale et touche un grand nombre de secteurs professionnels ou associatifs, elle demeure particulièrement marquée dans le milieu sportif.

## La hiérarchisation sexuée des organisations sportives

Comme cela a été mis en évidence par la métaphore du « plafond de verre » dans d'autres secteurs professionnels[4], les hommes sont surreprésentés aux positions les plus valorisées et les plus convoitées des organisations sportives. Ainsi, les hommes se concentrent dans les plus hautes sphères décisionnelles des fédérations sportives nationales et comités olympiques sportifs, des services centraux ou déconcentrés du ministère chargé des sports, des établissements publics dépendant du ministère chargé des sports ou encore aux postes d'inspection, de professeurs de sport et de formateurs. Cette hiérarchisation sexuée des postes de décision se manifeste également, quelle que soit la fonction principale considérée, par une plus forte proportion de femmes aux postes d'adjoints.

L'application de politiques d'égalité professionnelle dans les organisations sportives n'a pas eu l'ensemble des effets escomptés. L'article 63 de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes de 2014[5], qui doit permettre une meilleure égalité de représentation sexuée parmi les dirigeant-e-s élu-e-s des fédérations sportives nationales, impose une représentation minimale des deux sexes dans les comités directeurs en fonction de la proportion de licencié-e-s que comprend l'organisation. L'élargissement du vivier de femmes dans les comités directeurs des fédérations, souhaité par ce type de mesure, ne garantit cependant en rien que celui-ci alimente les bureaux et plus hauts postes de la hiérarchie fédérale. En 2016, on comptait onze femmes présidentes de fédération (sur une centaine au total) mais bien souvent dans des fédérations de petite taille ou à plus faible budget et plutôt affinitaires ou scolaires qu'unisports et donc moins valorisées.

Le secteur technique des fédérations sportives, plus directement responsable de la production de la performance, suit la même logique : plus on s'élève dans la hiérarchie du pouvoir, moins les femmes sont représentées.

## Une division sexuée horizontale du travail sportif

La féminisation des organes de décision varie selon le type de fédération. Les dirigeantes et cadres du sport se concentrent particulièrement dans les fédérations multisports (affinitaires ou scolaires) développant des activités physiques et sportives pour des populations spécifiques ou autour de valeurs particulières (confessionnelles, corporatistes) et n'ayant pas pour objet central le sport compétitif. Ainsi, en 2003, on comptait deux fois plus de femmes membres du bureau directeur dans les fédérations multisports que dans les fédérations unisports non olympiques, soit respectivement 20 % et 10 % de femmes membres du bureau[6]. En 2013, six des dix présidentes de fédération exerçaient leurs fonctions dans une fédération affinitaire ou multisport. C'est également parmi celles-ci que l'on compte traditionnellement les fédérations à plus forte proportion de licences féminines : 52 % de licenciées au total, dont des fédérations ultra-féminisées telles que la Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire (FFEPGV, 93 % de licenciées) ou la Fédération française d'entraînement physique dans le monde moderne (FFEPMM, 88 % de licenciées) alors que les fédérations unisports non olympiques et olympiques comptent 30 % de licenciées féminines[7].

Par ailleurs, au sein même des organisations sportives, femmes et hommes se concentrent dans des secteurs de travail distincts. Chez les salarié-e-s, les hommes sont recrutés en nombre dans le secteur technique sportif, plus valorisé et convoité, qui comprend plus de 85 % d'effectif masculin. Dans ces mêmes organisations, les femmes investissent davantage le secteur administratif ou gestionnaire. Elles occupent ainsi des postes de direction administrative et financière ou de responsable de secteurs tels que la communication, le marketing, le juridique ou la comptabilité. Si elles sont plus représentées dans le secteur administratif ou de gestion sportive, la proportion de ces cadres féminines ne dépasse pas toutefois celle des hommes, contrairement à ce que l'on peut rencontrer dans la plupart des secteurs professionnels.

Chez les élu-e-s, les domaines de compétences investis s'inscrivent également dans une logique de genre. Lorsqu'elles exercent leurs fonctions au sein des commissions de travail des fédérations, les femmes se concentrent dans des secteurs considérés comme « féminins » tels que les commissions chargées du sport des jeunes, des femmes ou encore de la formation. L'assignation des femmes à des rôles biologiquement déterminés les confine dans des qualités considérées comme naturellement féminines (patience, empathie, rapports privilégiés aux ●●●

Ces membres appartiennent à 108 fédérations sportives nationales et à 121 comités olympiques et sportifs français (le Comité national olympique et sportif français, les comités départementaux et régionaux). Complémentairement au traitement des 290 questionnaires reçus (194 dirigeants bénévoles et 85 cadres salariés), 26 entretiens ont été réalisés avec des femmes cadres et dirigeantes.

**3.** D. Kergoat, « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », *in* H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré et D. Senotier (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris, PUF, 2004 (1re éd. : 2000), p. 35-44.

**4.** J. Laufer, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, n° 151, 2004, p. 117-127.

**5.** Loi n° 2014-873 du 4 août 2014, *JO* du 5.

**6.** C. Chimot, *Les dirigeantes dans les organisations sportives. Le genre et le sport*, Thèse de doctorat de sociologie, université Paris 8, 2005.

**7.** MJVS/MEOS, *Stat-info*, n° 15-03, 2015.

●●● enfants, à l'éducation, etc.) et contribue à nier ce qui relève pourtant d'un apprentissage et de véritables compétences[8].

## LA FABRICATION DES INÉGALITÉS SEXUÉES AU SEIN DES ORGANISATIONS SPORTIVES

### Des ressources particulières pour accéder aux postes de pouvoir

Pour interpréter les inégalités dans l'accès aux plus hautes sphères professionnelles, un certain nombre de travaux ont mis en évidence les avantages procurés aux hommes à toutes les étapes de leur vie : « De la prime enfance, à la cour et aux bancs de l'école puis dans les différents postes qui leur sont offerts, ils apprennent mieux qu'elles à avoir confiance en eux, à prendre des risques, à combattre les rivaux (et rivales), à nouer des amitiés et complicités avec des collègues masculins susceptibles de leur proposer des postes plus intéressants et surtout à se vouer, sans compter leur temps, à leur travail et à leur carrière »[9].

Les femmes ayant atteint des positions dominantes dans l'organisation sportive disposent de ressources particulières leur ayant permis de lever les obstacles tenant habituellement les femmes à l'écart du pouvoir.

Les femmes cadres techniques disposent ainsi d'un capital sportif supérieur à celui de leurs homologues masculins. Alors que ces derniers ont atteint un niveau de pratique national (44 % des hommes pour 21 % des femmes), les femmes ont majoritairement été des sportives de niveau international (63 % des femmes contre 33 % pour les hommes). Si on peut relever une légère sur-sélection scolaire féminine, c'est surtout le capital sportif accumulé qui demeure discriminant dans l'accès au sous-espace technique du pouvoir fédéral. Elles ont vécu une socialisation sportive intense, surtout par l'intermédiaire de leurs pères ou d'hommes du groupe de pairs, comme leurs homologues masculins. Les deux parents ont adhéré à leur projet professionnel sportif et elles ont très souvent eu des membres de leur famille, surtout des hommes, qui ont été eux-mêmes dirigeants dans le milieu sportif.

Les femmes élues des fédérations ou comités olympiques sont caractérisées quant à elles par une sursélection sociale et culturelle comparativement aux autres femmes de la population active des mêmes catégories d'âge. Ainsi, 43 % d'entre elles appartiennent aux catégories cadres et professions supérieures pour 11 % des Françaises la même année (2003, Insee) ; 43 % des dirigeantes occupent une profession intermédiaire pour 23 % des Françaises actives. Elles sont sous-représentées dans la catégorie « employés », traditionnellement très féminisée (14 % d'employées chez les dirigeantes pour 48 % de Françaises actives).

### Des normes de travail et de carrière qui défavorisent les femmes

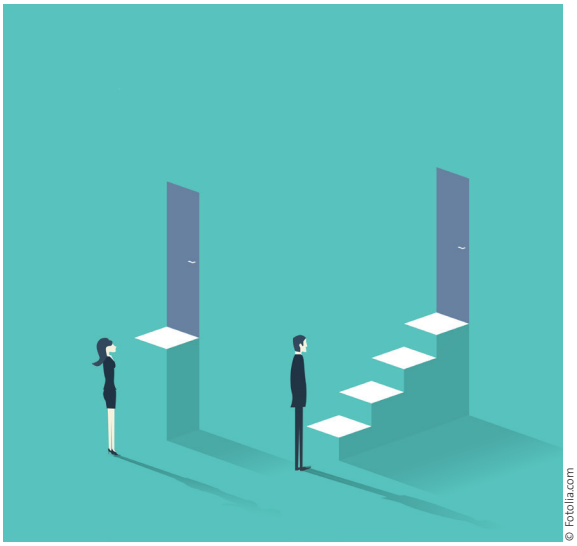
Les travaux ayant étudié la « fabrication organisationnelle » des dirigeants ont mis en évidence le rôle des normes et pratiques organisationnelles dans la construction des inégalités de carrière entre les sexes[10]. Les femmes sont moins souvent aux postes clés pour faire carrière et doivent faire face à des normes professionnelles masculines. Ainsi, les injonctions à se rendre entièrement disponible pour l'organisation sportive (bien souvent au-delà des obligations horaires contractuelles le cas échéant) et/ou à être mobile géographiquement de manière répétée, pèsent sur les carrières des cadres des organisations sportives.

Par ailleurs, le système électif des fédérations ou comités olympiques et sportifs repose sur un mode de représentation pyramidal très hiérarchisé (par exemple, un président de CDOS sera membre de droit au comité directeur du CROS correspondant). Ces pratiques électives au sein du mouvement

> « Limitant les possibilités d'accession aux nouveaux entrants, les pratiques électives au sein du mouvement sportif pénalisent les femmes déjà largement sous-représentées au niveau des instances de direction des associations sportives locales »

**8.** D. Kergoat, « Rapports sociaux… », préc.
**9.** C. Marry *et al.*, « Le genre… », préc., p. 47.
**10.** S. Fortino, *La mixité au travail*, Paris, La Dispute, 2002 ; J. Laufer, « Femmes et carrières… », préc. ; C. Marry *et al.*, « Le genre… », préc.

sportif permettent de conserver une certaine stabilité dans la représentation des élus, qui sont libres de cumuler autant de mandats qu'ils le souhaitent. Limitant les possibilités d'accession aux nouveaux entrants, elles pénalisent les femmes déjà largement sous-représentées au niveau des instances de direction des associations sportives locales. Pour remporter une élection, les dirigeantes doivent adopter les mêmes stratégies d'alliances politiques, de constitution de réseaux ou de cooptation que leurs homologues masculins. Ces derniers sont parfaitement initiés à ces pratiques dans la mesure où elles prolongent bien souvent celles qu'ils ont pu expérimenter pendant leurs carrières professionnelles. Se faire élire nécessite ainsi un investissement temporel et géographique important particulièrement difficile à tenir pour elles qui cumulent une triple charge familiale, professionnelle et associative. En effet, les élues des fédérations et comités olympiques et sportifs exercent plus souvent que les élus une activité professionnelle en dehors de leurs responsabilités associatives (61 % d'entre elles sont encore en activité contre 42 % pour les hommes, plus souvent retraités). Par ailleurs, elles consacrent autant de temps que les élus à leurs fonctions politiques sportives, soit plus de 40 heures par semaine pour les plus hautes fonctions fédérales ou olympiques.


© Fotolia.com

Les carrières des femmes cadres techniques sont largement soumises aux exigences de mobilité géographique et d'investissement temporel qu'exige la préparation compétitive sportive. Tout au long de l'année, se succèdent périodes d'entraînements, de stages, de compétitions sur le territoire français et à l'étranger éloignant, parfois plusieurs semaines d'affilée, les cadres techniques de leur domicile. Cette charge de travail est bien souvent plus lourde de conséquences pour les femmes, confrontées de manière plus importante à la difficile ou impossible « conciliation » des temps professionnels et privés. La forte proportion de femmes cadres qui vivent seules (35 % d'entre elles) et qui n'ont pas d'enfant (45 %) est à ce titre révélatrice du nécessaire surinvestissement dans un travail, assujetti aux normes de la compétition, qui respecte peu les temps privés et familiaux. Par ailleurs, les femmes cadres techniques peuvent, moins souvent que leurs collègues masculins, compter sur le relais d'un conjoint qui serait moins soumis aux exigences de mobilité géographique.

Le fort taux d'homogamie chez les cadres techniques féminins, en couple avec des hommes exerçant la même activité professionnelle qu'elles, joue bien souvent en leur défaveur, la carrière des hommes étant presque toujours privilégiée à celle de leurs conjointes (63 % de femmes cadres techniques en situation d'homogamie contre 7 % des cadres techniques masculins).

Si les carrières des femmes cadres techniques sont, comme celles de leurs collègues masculins, largement soumises aux aléas des résultats sportifs, elles dépendent aussi beaucoup de décisions politiques empreintes d'idéologie naturaliste qui les pénalisent fréquemment. Préjugeant de leurs capacités à assurer un rôle « de femme » ou « maternel » tout en travaillant pour l'organisation sportive, certains dirigeants les écartent des missions de terrain plus valorisées (entraînement d'équipes nationales par exemple) pour leur attribuer des missions plus sédentaires et moins convoitées de développement sportif.

Les politiques d'égalité entre les sexes permettent de faire émerger une plus grande conscience de la division sexuelle du travail, qu'elle soit verticale ou horizontale. Cependant, elles tendent à ne bénéficier qu'à certaines femmes disposant de ressources spécifiques au regard des autres femmes (sursélections sociale et culturelle des dirigeantes élues) ou des hommes (capital sportif plus important chez les femmes cadres techniques). Ce faisant, ces politiques ne remettent en cause que marginalement les modèles de carrière qui éloignent les femmes des postes à responsabilité. ■

| | |
|---|---|
| AUTEUR | **Caroline Chimot** |
| TITRE | Maître de conférences en sociologie |

# LA FÉMINISATION DES FONCTIONS DE RESPONSABILITÉ ET D'ENCADREMENT DANS LE MONDE DU SPORT : UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE

**L'élection d'Isabelle Lamour au poste de présidente d'une fédération olympique en 2013, seule femme à ce niveau de responsabilités actuellement, est donnée comme « une date historique pour le sport français ». Faisant advenir des vainqueurs, le monde du sport accorde une grande valeur à l'exception. S'agissant des femmes dirigeantes, des références à Alice Milliat, à Marie-Thérèse Eyquem et aux nombreuses femmes ministres des sports depuis les années 1980[1] suffisent pour beaucoup à « prouver » l'importance de la place des femmes dans l'institution sportive. Dans le monde sportif, on se satisfait encore de l'arrivée de pionnières et de premières[2]...**

**En 2013, on compte 26,5 % de femmes** dans les comités directeurs des fédérations et 22,8 % parmi les élus aux bureaux des fédérations. Les femmes représentent 10,5 % des présidents de ces fédérations (elles sont 12 pour 114 fédérations en 2014) et 11 % des cadres techniques du plus haut niveau (entraîneurs nationaux et DTN, nommés)[3]. Un bilan des candidatures aux postes de directeur/trice technique national (DTN) réalisé pour la période 2013-2014 relève 24 appels à candidatures lancés : 14 candidatures féminines (soit 58 % des candidatures), 7 femmes ont été nommées (soit 29 % des postes pourvus….), pour 17 hommes. Ces éléments montrent une sous-représentation féminine persistante révélant le retard des instances sportives à s'ouvrir aux femmes, y compris au plan des données statistiques, partielles mais plus systématiquement disponibles après le tournant des années 2000 et particulièrement depuis quelques années… La Cour des comptes, dans son rapport intitulé « Sport pour tous et sport de haut niveau », publié en janvier 2013, note que « la féminisation des instances dirigeantes est encore trop lente ».

## LA QUESTION DE LA PLACE DES FEMMES DANS L'INSTITUTION SPORTIVE N'EST PAS RÉCENTE...

Le projet de la « féminisation » du monde sportif et en particulier des fonctions dirigeantes se pose dès les années 1980, alors que le Conseil de l'Europe mène une réflexion approfondie sur l'égalité entre hommes et femmes dans la prise de décision. En France, la loi de 1984[4] voulue par Edwige Avice énonce que pour obtenir son agrément de l'État, l'association sportive doit notamment « assurer l'égal accès des femmes et des hommes aux instances dirigeantes ». En 1994, la « Déclaration de Brighton »[5] adoptée par quelque 300 délégués venus de 82 pays – représentant des gouvernements, des ONG, des comités nationaux olympiques, des fédérations sportives – donne une directive générale : « Augmentation du nombre des femmes à des postes d'entraîneurs, de conseillers et de responsabilité dans le sport ». Le monde sportif est invité à « garantir un égal accès »

**1.** La première est nommée en 1946 ; neuf femmes ont dirigé ce ministère depuis Edwige Avice en 1981.
**2.** Les données mentionnées ici concernent centralement la France.
**3.** Chiffres-clés du sport français, 2015.
**4.** Loi n° 84-610 du 16 juill. 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, *JO* du 17.
**5.** Déclaration de Brighton, conférence internationale sur les femmes et le sport, 1994.
**6.** Circ. du 6 mars 2000 relative à la préparation des plans pluriannuels d'amélioration de l'accès des femmes aux emplois et postes d'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État, *JO* du 7.

aux femmes et aux hommes. En 2011, seuls 30 % des comités olympiques nationaux ont atteint le but fixé en 2000 : « Atteindre l'objectif de 20 % de représentation féminine aux postes de responsabilité en 2005 ». En 2013, le Comité international olympique (CIO) comporte 102 membres actifs dont 18,6 % de femmes ; et pour son mandat 2013-2017, le conseil d'administration du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) affiche 14 % de femmes…

La nomination de Marie-George Buffet à la tête du ministère de la Jeunesse et des Sports de 1997 à 2002 va constituer un moment clé. Suite à la circulaire Jospin du 6 mars 2000[6] demandant à chaque ministère de mettre en place un plan pluriannuel d'amélioration de l'accès des femmes aux postes d'encadrement supérieur, une chargée de mission « femmes et sport » propose un objectif quantitatif : « situer, d'ici cinq ans, la place des femmes entre 30 et 50 % dans ces postes », intention demeurée lettre morte.

La loi du 6 juillet 2000[7] complète celle de 1984 : « l'agrément de l'État aux fédérations est fondé sur l'existence de dispositions statutaires *garantissant* le fonctionnement démocratique de l'association, la transparence de sa gestion et *l'égal accès des femmes et des hommes à ses instances dirigeantes* ». En 2002, le décret d'application[8] indique que les statuts « doivent prévoir que la composition du conseil d'administration doit *refléter la composition* de l'assemblée générale ». Énoncé ici de manière elliptique, c'est le principe d'une proportionnalité entre le pourcentage de femmes parmi les licenciés et leur représentation au comité directeur qui est indiqué. Le décret du 7 janvier 2004[9] précise : « la représentation des femmes est garantie au sein de la ou des instances dirigeantes en leur attribuant *un nombre de sièges en proportion du nombre de licenciées* éligibles » ; cet objectif devant être atteint au plus tard lors du renouvellement des instances dirigeantes suivant les Jeux olympiques de 2008. En 2009, les élections des instances dirigeantes des fédérations agréées se réfèrent *pour la première fois* à ces dispositions, permettant une progression de la féminisation. Tout en reconnaissant « avoir rencontré quelques réticences de la part de certaines fédérations », Bertrand Jarrige, directeur des sports à l'administration centrale en 2011, considère que « ce mouvement devrait se poursuivre » même si, selon lui, « la règle de proportionnalité ne présente que très peu d'efficacité dans le cas des fédérations très masculinisées ou très féminisées. En effet, la règle ne serait efficace que si la mixité était une réalité dans l'ensemble des fédérations ». Or une quarantaine de fédérations sportives présentent à ce jour une proportion de femmes en deçà de 20 %. Et dans les fédérations très féminisées, l'application littérale de la loi aboutit à la constitution d'instances dirigeantes quasi exclusivement féminines.

La proportionnalité constitue donc le droit existant depuis près de quinze ans s'agissant de l'accès des femmes aux postes de dirigeantes dans les institutions sportives. En 2011, le rapport du Sénat[10] recommande que l'obligation de refléter la répartition des licenciés entre les deux sexes ne conduise pas à attribuer moins de 20 % des sièges au sexe le moins représenté. Ce seuil plancher de représentation du sexe minoritaire, une présidente de fédération l'avait proposé et demandé depuis les années 1990…

L'obligation de proportionnalité est loin d'être respectée dans les instances dirigeantes : en 2015, moins de la moitié des fédérations assurent cette représentation proportionnelle des femmes. Alors que les lois et décrets ont de longue date « conditionné » les subventions voire les agréments de l'État à cette « garantie » réglementée de « l'égal accès des femmes et des hommes aux instances dirigeantes », on ne connaît pas de sanction infligée à une fédération sportive, encore moins aux structures sportives nationales et internationales. ●●●

“ Alors que les lois et décrets ont de longue date « conditionné » les subventions voire les agréments de l'État à cette « garantie » réglementée de « l'égal accès des femmes et des hommes aux instances dirigeantes », on ne connaît pas de sanction infligée à une fédération sportive, encore moins aux structures sportives nationales et internationales ”

**7.** Loi n° 2000-627 du 6 juill. 2000 modifiant la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, *JO* du 8.
**8.** Décr. n° 2002-1269 du 18 oct. 2002 pris pour l'application de l'article 43 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 modifiée relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, *JO* du 19.
**9.** Décr. n° 2004-22 du 7 janv. 2004 pris pour l'application de l'article 16 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 et relatif à l'agrément des fédérations sportives, aux dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées et à leur règlement disciplinaire type, *JO* du 8.
**10.** Sénat, Rapport d'activité 2011 au nom de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes et compte rendu des travaux sur le thème « Femmes et sports », déposé par Michèle André, sénatrice.

## ●●● ANNÉE 2014 : L'ÉGALITÉ, UNE OBLIGATION ?

La loi du 4 août 2014[11] « pour l'égalité *réelle* des femmes et des hommes » déposée par Najat Vallaud-Belkacem impose des quotas pour la composition des comités directeurs des fédérations sportives. Cette loi introduit une évolution vers la parité et met fin au principe de proportionnalité. Un dispositif progressif est prévu : pour les fédérations comportant plus de 25 % de leurs licences pour l'un des deux sexes, les statuts doivent prévoir au moins 40 % de représentants de chaque sexe d'ici 2021 et, pour les fédérations délivrant moins de 25 % de leurs licences à l'un des deux sexes, les statuts doivent prévoir au moins 25 % de représentants de chaque sexe dès la fin de l'olympiade 2016.

Ces dispositions et ces objectifs chiffrés constituent une rupture pour le monde sportif car ils s'inscrivent dans une loi valant pour tous les secteurs de la société et non dans une loi spécifique pour le sport comme ce fut toujours le cas auparavant. Ce faisant, le sport est – enfin – considéré comme un champ doté d'enjeux forts s'agissant de l'égalité des femmes et des hommes, au même titre que les entreprises, les administrations, le monde du travail, le monde politique.

Le seuil minimal de 25 % du sexe minoritaire est un premier palier pouvant mettre « sous tension » environ 40 % des fédérations par rapport à leur situation actuelle. Pour être mené à bien, ce projet s'appuie sur les plans de féminisation demandés dès mars 2013 par la ministre des Sports à toutes les fédérations sportives dans le cadre des conventions négociées pour la période 2014-2017. Il leur a été précisé qu'« en cas d'absence de plan de féminisation, aucune subvention ne pourra être envisagée pour le développement de la pratique du sport féminin ».

Les fédérations doivent énoncer comment elles comptent tenir leurs objectifs avec des éléments chiffrés. Chacune doit détailler les progrès qu'elle compte accomplir autour de cinq axes, dont « promouvoir des femmes à la tête des instances dirigeantes » et « augmenter le nombre de cadres techniques féminins ». Fin septembre 2016, 87 fédérations sportives sur les 117 avaient élaboré un plan de féminisation.

S'agissant de l'engagement des fédérations dans l'accès des femmes aux instances dirigeantes, et afin de respecter, dès 2017, les mesures définies par la loi du 4 août 2014, les ministres chargés des sports ont rappelé aux président-e-s des fédérations sportives qu'il s'agit désormais de rendre effective cette égalité de droit.

## DE LA NÉCESSITÉ DE RENDRE VISIBLES LES STATISTIQUES SEXUÉES

L'attention tardive pour cette question, le manque de statistiques et de travaux d'enquête constituent autant d'indices des résistances durables du monde sportif à la participation plus égalitaire des femmes aux postes de responsabilités et de pouvoir. Ce pourrait être paradoxal dans un secteur qui se prétend égalitaire (sur la ligne de départ) ; mais le sport moderne, idéologiquement inscrit dans l'universalité, demeure rétif aux questionnements sur la différenciation, la hiérarchisation, *a fortiori* les discriminations[12].

Toutes ces obligations faites au monde du sport depuis environ quinze ans et les actions volontaristes engagées plus particulièrement depuis 2013 s'agissant de la place des femmes à tous les niveaux du monde sportif ont eu pour effet la production de données un peu plus nombreuses et plus précises, en un mot d'une visibilité meilleure de la grande infériorité statistique des femmes à tous les postes d'encadrement et de responsabilité, administratifs et techniques.

Lutter contre les inégalités suppose la connaissance des faits, non au travers d'exemples ou de cas, mais par des états des lieux détaillés et réguliers permettant de rendre compte du réel, et encore de comparer et tracer des évolutions. Œuvrer pour l'égalité des femmes et des hommes dans le monde du sport (comme dans tous les autres espaces sociaux) implique, comme cela a été indiqué dès la fin des années 1990, d'établir des statistiques sexuées[13]. À ce jour, il manque encore beaucoup de données dans et sur le monde sportif, au plan local comme au plan national sur maints indicateurs. Cette production d'informations sexuées n'est pas une question méthodologique ; elle revêt une portée politique car elle est dotée d'enjeux : rendre visible la régression des inégalités, identifier les leviers d'actions, mais encore repérer les points de résistance.

On note avec intérêt (et étonnement) que Pascale Boistard, secrétaire d'État aux Droits des femmes, et Thierry Braillard, secrétaire d'État aux Sports, ont signé le 21 janvier 2015 la déclaration de Brighton-Helsinki sur la place des femmes dans le monde du sport, convention établie il y a plus de… vingt ans lors de la conférence internationale de 1994 et à laquelle la France, alors, n'avait pas estimé devoir être représentée…

La lutte contre les inégalités peut aisément rester incantatoire. Dans le monde du sport comme partout ailleurs, on ne peut qu'adhérer aux propos de Najat Vallaud-Belkacem en juillet 2013 alors qu'elle présente en conseil des ministres son projet de loi-cadre sur l'égalité hommes-femmes : « l'égalité ne doit plus être une option ». ■

**11.** Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, *JO* du 5.
**12.** C. Louveau, « Les femmes dans le sport : inégalités et discriminations », *in* B. Andrieu (dir.), *L'éthique du sport*, Lausanne, éd. Âge d'homme, 2013, p. 475-489.
**13.** www.insee.fr/fr/insee-statistique-publique/connaitre/colloques/femme-homme/rapport-femme-homme.pdf.

**AUTEUR** **Catherine Louveau**
TITRE Professeure émérite, université Paris-Sud, CRESPPA-GTM (UMR 7217)

# LES PLANS DE FÉMINISATION DES FÉDÉRATIONS COMME OUTIL DE LA MIXITÉ

**Le sport a été conçu, dès ses origines, comme une activité essentiellement masculine, et ce n'est que très progressivement que les femmes ont pu s'y faire une place, tant dans la pratique de masse que dans le sport de haut niveau. Si l'histoire du sport féminin est bien celle d'une conquête, elle s'incarne non seulement à travers certaines figures historiques (telle Alice Milliat) mais aussi par l'action des politiques publiques et des acteurs associatifs.**

**Interlocutrice des fédérations sur leurs plans de féminisation,** ma situation actuelle de conseillère interfédérale consiste à accompagner ces dernières dans la réalisation et la mise en œuvre de leurs objectifs. Mes missions consistent à conseiller, à organiser des journées d'animation, à assurer une veille sur l'évolution du sport féminin. Je suis en parallèle présidente de l'association Femix'Sports, créée en 1999 après les assises « Femmes et sport » initiées par Marie-Georges Buffet. Tête de réseau nationale sur la thématique « Femmes et sport », notre organisation s'attache à promouvoir tous les aspects du sport féminin et contribue, aux côtés du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, à faire évoluer la représentation des femmes dans le sport.

À ce titre, Femix'Sports s'inscrit dans la dynamique interministérielle en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, initiée en 2012. Aux côtés du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Femix'Sports travaille sur les leviers d'actions préconisés par la feuille de route institutionnelle et s'inscrit ainsi dans l'ère du changement. Or, il apparaît désormais nécessaire d'accompagner et de stimuler cette culture du changement dans notre milieu sportif, tant du côté des bénévoles que du côté des professionnels. Les pratiques actuelles ne pourront évoluer que si les gouvernances des fédérations et donc les présidents sont convaincus que la mixité est un gage de succès.

Ma mission professionnelle au ministère se conjugue donc en complémentarité de cet engagement associatif : mon rôle consiste d'un côté comme de l'autre à accompagner, conseiller, former et débattre de la place des femmes dans le sport, et initier des actions pertinentes en faveur de la mixité.

## DES AVANCÉES NATIONALES ET EUROPÉENNES RELATIVEMENT RÉCENTES

Au niveau national, le décret du 7 janvier 2004 relatif à l'agrément des fédérations sportives[1] a introduit, dans les statuts types, un principe de proportionnalité entre le nombre de femmes licenciées éligibles et le nombre de sièges dont elles doivent disposer au sein de leur comité directeur. Le travail de féminisation des fédérations, impulsé par le ministère des Sports, démarre dès 2006 dans quatre disciplines : le handball, le basket-ball, le cyclisme et le football. Depuis 2013, toutes les fédérations doivent adopter un plan de féminisation défini par cinq axes principaux :

- développer la pratique sportive pour le plus grand nombre, notamment en faveur des féminines ;
- féminiser les instances dirigeantes fédérales et déconcentrées ;
- féminiser l'encadrement technique ;
- féminiser les fonctions d'arbitrages et d'encadrement ;
- promouvoir et accroître la réussite des féminines dans le haut niveau.

L'obligation pour les fédérations de mettre en place des plans de féminisation, en 2013, et l'accompagnement de celles-ci dans la mise en place d'actions répondant aux objectifs de féminisation détaillés dans la feuille de route marquent une ●●●

1. Décr. n° 2004-22 du 7 janv. 2004 pris pour l'application de l'article 16 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 et relatif à l'agrément des fédérations sportives, aux dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées et à leur règlement disciplinaire type, *JO* du 8.

●●● nouvelle étape vers l'égalité réelle dans le sport et stimulent une multitude d'actions et de réflexions ciblées sur ces enjeux. La première journée d'échanges autour des plans de féminisation intitulée « Partageons nos elles pour le sport » a notamment été organisée le 18 mars 2014, et renouvelée en 2015 et en 2016.

Par ailleurs, le ministère œuvre, dans le cadre de ma mission, pour une féminisation de l'encadrement technique, plus particulièrement des cadres dirigeants des directions techniques nationales. Des journées de sensibilisation des cadres féminins sont organisées à l'échelon interrégional depuis la rentrée 2014-2015, et une journée technique consacrée aux enjeux de la mixité dans les formations de l'encadrement sportif a eu lieu à l'INSEP en janvier 2015. En outre, le ministère s'est engagé dans une démarche de prévention et de lutte contre toutes les formes de discrimination dans le sport et notamment contre le sexisme : un guide juridique relatif à la prévention et à la lutte contre les incivilités, violences et discriminations dans le sport a été diffusé dans ce cadre par le ministère aux acteurs du sport ; il se décline en plusieurs fiches thématiques, consacrées notamment aux discriminations, à la lutte contre les violences faites aux femmes…

La loi sur l'égalité réelle du 4 août 2014[2] vient compléter ces démarches et affirmer un objectif de parité transversal, se traduisant entre autres par un dispositif de quotas (v. article 63) visant à une féminisation effective des instances dirigeantes du sport. Enfin, un fonds de soutien à la production d'images sportives est également créé en 2014 dans le cadre de la réforme du Centre national pour le développement du sport (CNDS). Doté de 0,5 million d'euros, il vise à contribuer au financement des coûts de production de rencontres « phares » de sports émergents, de sports féminins ou de sport handicap. Cette même année, ce sont 17 projets (sur 20 retenus) qui ont fait l'objet d'un soutien financier au titre de la médiatisation d'épreuves sportives féminines.

## FOCUS SUR LES PLANS DE FÉMINISATION

Jusqu'en 2012, la féminisation sportive a été sans grand impact, notamment de par l'absence d'une politique engagée sur le sujet, dans un contexte où notre environnement sportif ne s'était pas emparé des enjeux du développement du sport féminin :

- Pourquoi et en quoi s'agit-il d'un public spécifique ?
- Quels enjeux au développement des pratiques féminines ?
- Un plan de féminisation, pour quoi faire ?
- Comment tendre vers une stratégie globale et intégrée de féminisation des instances sportives fédérales ?

À partir de 2012, la nomination d'un gouvernement paritaire et le rétablissement du ministère des Droits des femmes permettent d'engager une véritable politique de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le sport. Cette dynamique est poursuivie l'année suivante par Valérie Fourneyron, instaurant l'obligation pour les fédérations sportives de mettre en place des plans de féminisation : bousculées par cette prérogative qui fait parfois figure de révolution, les structures définissent des objectifs adaptés à leur contexte spécifique.

Aujourd'hui, on dénombre 89 plans de féminisation déposés par les fédérations : comment expliquer cette adhésion soudaine ? Au-delà du principe de réalité, il est important de souligner que les femmes constituent, dans le contexte actuel, un public spécifique et que leur participation et leur adhésion à un modèle sportif existant ne va pas de soi puisque le sport a été créé à l'origine par et pour les hommes. L'une des conséquences de cet état de fait est une parti-

> “ Le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports mène aujourd'hui une politique volontariste afin de faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité, en s'appuyant sur un certain nombre de dispositions légales et réglementaires ”

**2.** Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, *JO* du 5.

cipation moindre des femmes au mouvement sportif et une sous-représentation dans toutes les instances. Dans un tel contexte, il est du devoir de l'État, et donc des fédérations qui exercent une mission de service public, de respecter et de faire appliquer le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Par définition, le plan de féminisation est bien une stratégie globale développée par la fédération, devant conduire à une amélioration significative de la représentation des femmes dans tous les secteurs d'activité de la fédération. Visant à élargir la place des femmes dans l'instance sportive, il cible aussi bien l'accès aux postes à responsabilité (dirigeants, arbitres, encadrement) que la pratique de la ou des disciplines organisées par la fédération. Les axes identifiés ont bien pour objectif de répondre à cette stratégie globale, et définissent alors les leviers spécifiques à privilégier, ainsi que les publics cibles sur lesquels concentrer l'action.

Pour lutter contre le fameux « plafond de verre », omniprésent dans l'univers du sport dès l'instant qu'il s'agit d'accéder aux postes à responsabilité, des actions spécifiques en direction des femmes ont été initiées par le fait de ma nomination au poste de conseillère interfédérale : l'animation du réseau des femmes cadres techniques et entraîneurs (pour cultiver l'ambition et donner confiance) en fait notamment partie. Cette activité s'est notamment inspirée de certaines pratiques du monde de l'entreprise, qui s'intéresse en effet à la parité dans une optique d'équilibre des équipes, pour l'innovation qu'elle peut générer en termes de management, et par la complémentarité que peut apporter la diversité des profils.

Des réseaux se créent également au sein des entreprises, reposant sur la solidarité et le partage : or nous avions besoin, dans le monde du sport, d'être sensibilisés à cette nécessité du réseau. La mise en place de l'animation du réseau féminin parmi les femmes cadres techniques permet aujourd'hui d'opérer cette sensibilisation, de donner envie et d'accroître la visibilité des expériences réussies, et de diffuser de l'information. Sources de motivation et de développement, les animations doivent être un moyen de soutenir les individus dans leurs projets, et permettent à certaines de s'identifier à des modèles de réussite et d'initiatives fructueuses. Les animations régionales qui s'opèrent depuis quelques mois sont le résultat de cette volonté de faire vivre un réseau des femmes cadres techniques, entraîneures, conseillères d'animation : ces journées de rencontre, d'écoute et de partage entre participantes ont connu un véritable succès.

Dans la continuité de cette dynamique et de ces réflexions, il est temps aujourd'hui pour le sport de faire évoluer la gestion de ses directions techniques et de modifier son univers professionnel : un accompagnement spécifique est engagé par la création d'une nouvelle organisation au ministère des Sports, pour soutenir spécifiquement cette volonté structurelle. Il semble nécessaire de conduire aujourd'hui les fédérations vers cette culture du changement. C'est une vraie révolution culturelle et il faut du temps.

À ce titre, il convient de s'interroger sur le rôle de l'organisation sportive dans les trajectoires des parcours sportifs féminins au sein des gouvernances des fédérations, notamment l'accès aux postes dirigeants. Aujourd'hui encore, plus on progresse dans la hiérarchie des postes à responsabilité au sein des instances du sport, plus les femmes sont rares : bien que le renouvellement des instances dirigeantes de l'ensemble des fédérations agréées en 2009 traduise une progression de leur féminisation (de 6 femmes présidentes en 2005 à 11 aujourd'hui, sur 111 fédérations sportives), la parité en France est loin d'être effective. Ce même constat peut être effectué spécifiquement au sein du Comité national olympique et sportif français (CNOSF), où les femmes représentent moins de 20 % des élus du conseil d'administration.

Le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports mène aujourd'hui une politique volontariste afin de faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité, en s'appuyant sur un certain nombre de dispositions légales et réglementaires : la dernière en date est la loi du 4 août 2014[3], venant affirmer l'application réelle de l'égalité femmes-hommes dans le sport. En parallèle, l'association nationale Femix'Sports, que je préside, soutient activement la féminisation à travers la prise de postes à responsabilité, tant dans le domaine bénévole que professionnel, par la mise en place de modules de formation « réussir au féminin » permettant de proposer des temps d'accompagnement aux femmes qui souhaitent s'engager dans des postes à responsabilité. Mettant en lumière les principaux freins à la représentation féminine au sein des fédérations et du mouvement sportif, l'accompagnement à la prise de responsabilité doit permettre de passer de la prise de conscience de la situation à la mise en œuvre du changement, et bénéficier d'un impact sur l'excellence organisationnelle qui devra demain guider nos gouvernances fédérales.

L'ambition est bien de poursuivre la construction d'un équilibre femmes-hommes qui n'existe pas encore dans le sport : les avancées législatives de ces dernières années représentent néanmoins une étape clé dans la marche vers l'égalité. ■

**3.** Loi n° 2014-873 préc.

| | |
|---|---|
| **AUTEUR** | **Marie-Françoise Potereau** |
| TITRE | Conseillère fédérale, présidente de Femix'Sports |

# UN EXEMPLE DE PROGRAMME EUROPÉEN EN FAVEUR DE LA MIXITÉ : LE PROJET SUCCESS

**Le projet européen « SUCCESS »[1] a pour objectif de renforcer, au niveau de la gouvernance européenne, l'accès des femmes aux responsabilités dans les instances dirigeantes du mouvement sportif. Il se déploie en particulier autour d'un programme de formation à destination de femmes élues ou salariées.**

**Initié par le comité olympique croate** dans le cadre d'Erasmus+ et regroupant cinq autres comités olympiques (France, Italie, Lituanie, République tchèque et Slovaquie), le projet SUCCESS vise à parvenir à un équilibre femmes-hommes dans les instances dirigeantes du sport d'ici à 2020 et à répondre ainsi à l'objectif global de la Commission européenne.

Partant du constat que les femmes sont sous-représentées aux postes à responsabilité dans le milieu sportif et qu'un des leviers est celui de la formation, le projet s'est construit autour de deux sessions de formation en management, de réalisation de cas pratiques appliqués à leurs instances sportives et de partage d'expériences.

Au-delà de ces sessions (deux fois huit jours), l'enjeu majeur de ce projet est la construction d'un réseau européen de femmes dirigeantes ou futures dirigeantes ou professionnelles du mouvement sportif. Ainsi, le projet cible des femmes déjà engagées dans des organisations sportives de niveau national et identifiées comme de potentielles futures leaders du sport.

Le réseau en construction se compose de huit candidates issues du mouvement sportif de chaque pays partenaire, soit quarante-huit femmes. Les participantes françaises ont été sélectionnées suite à un appel à candidatures lancé par le Comité national olympique et sportif français (CNOSF), pour représenter le mouvement sportif français au sein du collectif européen.

Les huit Françaises sont des femmes positionnées sur des postes de haut niveau de dirigeantes (vice-présidente, membres du bureau directeur, membre du conseil d'administration…) ou de salariées (directrice ou directrice adjointe) au sein de fédérations et ligues sportives. Ainsi, les fédérations françaises de badminton, de golf, de handball, de hockey sur glace, de natation, de tennis de table, la ligue de volley et l'Ufolep[2] sont représentées.

Le collectif français regroupe des participantes dont la diversité de parcours, de compétences, d'expertises et d'expériences constitue une richesse sur laquelle le CNOSF souhaite s'appuyer pour renforcer sa politique en matière de mixité dans le sport et développer ainsi l'accès à la pratique, aux responsabilités, et la médiatisation du sport au féminin. Il souhaite également accompagner ce groupe vers la prise de responsabilité au niveau des instances sportives européennes.

Pour le collectif, convaincu de l'intérêt de la diversité au sens large, ce projet est une occasion d'éveiller les consciences sur le bénéfice de la mixité. ■

**ZOOM SUR…**

## UN ENJEU POUR PARIS 2024

« Examiner les questions de mixité de genre à travers le prisme du sport permet d'ouvrir le débat plus large de l'évolution de notre société, encore figée sur des représentations et des stéréotypes résistants…

L'enjeu d'une mobilisation sur cette thématique prend toute son importance dans le contexte de la candidature de Paris 2024. Notre implication, tant au niveau national qu'européen, marque notre volonté d'agir sur des questions sociétales et notre capacité à tendre vers une exemplarité en la matière. »

*Françoise Sauvageot, vice-présidente du CNOSF en charge de la diversité des pratiques*

**1.** *Strengthening good governance in the european sport community by providing women with necessary competencies in order to support gender balance and equality in decision-making in sport structures.*
**2.** Union française des œuvres laïques d'éducation physique.

**AUTEUR** **Clémence Coudert**
TITRE Chargée de mission « diversité des pratiques », Comité national olympique et sportif français

YANNICK SOUVRÉ
DIRECTRICE DE LA LIGUE NATIONALE DE VOLLEY

INTERVIEW

# « Le problème, ce n'est pas d'être représentée, c'est d'être décisionnaire »

**Ancienne basketteuse internationale, aujourd'hui directrice générale de la Ligue nationale de volley après treize années à la FIBA Europe[1], Yannick Souvré porte un regard particulièrement avisé sur la problématique des femmes aux postes de responsabilité dans le milieu sportif.**

**Votre implication à des postes de responsabilité semble être une constante de votre parcours…**

De par mon caractère, mon profil, j'étais meneuse de jeu, capitaine… Très tôt, je me suis impliquée dans les clubs où je suis passée en tant que joueuse, parce que ça m'intéresse, parce que j'ai envie de comprendre comment le système marche. Quand on rentre dans un système, soit on le subit, soit on s'y implique. Moi, j'ai considéré que c'était plus intéressant de s'y impliquer. Donc j'ai commencé comme représentante des joueuses, d'abord en France, puis en Europe. Je considère qu'on n'a pas le droit de râler si on n'essaie pas de faire bouger les choses, c'est trop facile. Donc, sans l'avoir cherché, cette implication, m'a amenée sur un poste de dirigeante. Mais ce poste de directrice générale du marketing à la FIBA Europe m'a été proposé par quelqu'un qui m'a vue jouer au basket et qui a considéré que mon profil sur le terrain était un profil intéressant pour l'entreprise, ce qui montre que des compétences sportives peuvent permettre de franchir un certain nombre d'obstacles en dehors du terrain.

**Quels enseignements tirez-vous de votre expérience au niveau européen ?**

C'est un apprentissage, parce que c'est étonnant. Certains pays paraissent très en avance de par la visibilité des femmes qui sont là, qui sont représentatives… et ils ne le sont pas tant que ça. Parce que le problème, ce n'est pas d'être représentée, c'est d'être décisionnaire. Parce qu'il y a le titre, et ce qu'on en fait. Certains pays envoient des femmes qui ont des titres très pompeux, mais qui ne décident de rien. Après, il y a certains pays, connus de tout le monde, la Suède, etc., où des femmes sont vraiment décisionnaires. Et puis il y a nous. J'ai vécu treize ans en Allemagne : l'inégalité salariale hommes-femmes, par exemple, existe là-bas, mais dans le relationnel, il y a beaucoup plus d'égalité. Sur ce plan je pense qu'on a un côté très macho, mais par ailleurs je trouve qu'on n'est pas si en retard que ça.

**Quels sont les leviers pour aboutir à une meilleure représentativité des femmes ?**

On s'aperçoit qu'au niveau décisionnaire, dans le sport, il n'y a pas beaucoup de femmes. Mais il faut relativiser, parce que je ne suis pas sûre qu'il y en ait beaucoup qui viennent se présenter, donc ce n'est pas si simple. Mais je sais aussi que si on n'ouvre pas les portes…

C'est aussi une question de génération. On voit de jeunes présidents de fédération qui sont beaucoup plus ouverts, qui croient plus dans les femmes, parce qu'ils s'aperçoivent que la mixité est beaucoup plus intéressante, ce à quoi je crois profondément. Il n'y a rien de plus intéressant que de mélanger nos visions qui sont très différentes.

Moi, je défends les quotas. Alors oui c'est contraignant, mais sinon rien ne bouge. C'est un peu comme les règlements sans amendes. Sur le papier, c'est débile, mais s'il n'y avait pas les quotas, certaines portes ne seraient pas ouvertes, donc…

**Quels sont les principaux freins à l'accès des femmes aux postes de responsabilité ?**

Tout d'abord il faut noter que les femmes sont confrontées en permanence à des procès en incompétence, alors que la question ne se pose jamais pour les hommes. Par ailleurs, le sport fonctionne énormément par le réseau. Il faut donc à la fois travailler sur les compétences bien sûr, mais aussi sur le réseau. Ma participation au projet ●●●

1. Délégation géographique de la Fédération internationale de basket-ball.

●●● SUCCESS s'inscrit notamment dans cette volonté de constituer petit à petit un réseau à l'échelle européenne, même si ce n'est pas facile à mettre en place. On communique beaucoup entre nous sur les initiatives des unes et des autres dans leurs fédérations respectives. Tout ça, ce sont de petites victoires. Et finalement, l'idée, c'est d'accepter que l'avancée sera faite de petites victoires.

**Les progrès dans ce domaine semblent donc relativement longs à obtenir…**

On est passé d'un statut où on ignorait le sport féminin (j'exagère, mais pas loin)… à une situation où on prend les femmes en considération pour leur faire plaisir. À un moment donné, soit on estime que c'est important et on travaille vraiment pour, soit on laisse tomber, ce qui n'est pas politiquement correct, donc on fait semblant. Et ce faux-semblant est terrible…

C'est pour ça que la question de l'humain, du choix des personnes plus que l'entité, est primordial, parce que si tu mets en place quelqu'un qui n'est pas convaincu par l'intérêt de la mixité, les personnes qui sont autour et qui donnent de leur temps ne le supportent pas, elles s'épuisent et c'est normal. Même si, avec du recul, tu t'aperçois que ça bouge, quand tu y as passé quarante ans de ta vie et que tu vois le peu d'évolution, ce n'est pas facilement acceptable. Maintenant, quand je dis « c'est de l'humain », on ne peut pas souhaiter que le secteur féminin se développe et ne rien faire pour. Et faire quelque chose, c'est aussi placer les personnes adéquates, quel que soit leur genre, aux bons endroits. ■

*Propos recueillis par Cyrille Rougier*

INTERVIEW

# « Je suis pour l'indifférenciation et la

**Enseignante-chercheure, présidente du Centre national pour le développement du sport (CNDS) et membre du conseil d'administration de la Fédération française de handball (FFHB), Béatrice Barbusse revient ici sur un certain nombre de thématiques évoquées dans son récent livre sur le sexisme dans le sport[1].**

**Dans quelle mesure l'accès des femmes à des postes à responsabilité est-il lié à d'autres problématiques concernant la féminisation du sport (pratique de masse, haut niveau, etc.) ?**

Ces problématiques sont toutes liées les unes aux autres. On ne pourra pas résoudre la question du sport de haut niveau féminin si on ne résout pas le problème de la pratique à la base, s'il n'y a pas plus de places pour les femmes à des postes d'arbitrage, d'entraîneurs et de dirigeants, etc. Tout cela est lié. Maintenant, la question est de savoir comment faire avancer les choses le plus rapidement possible sachant qu'au niveau de la pratique, il me semble que c'est là où l'on a fait le plus grand chemin puisque, aujourd'hui, aucun sport n'est plus interdit aux femmes. C'est quand même une première dans l'histoire. De ce point de vue-là, on a fait de très grosses avancées même si c'est encore insuffisant. Il manque encore des modèles d'identification pour les jeunes filles, ce qui est lié à la moindre médiatisation du sport au féminin. Voilà, tout se tient. Pour qu'il y ait plus de pratiquantes, il faut qu'il y ait un sport de haut niveau au féminin plus fort économiquement, plus médiatisé. Pour cela, il faut également qu'il y ait plus d'arbitres, plus d'entraîneurs, etc., ce qui poussera les jeunes filles à aller vers ces fonctions-là. Et pour que les mauvaises décisions ne soient pas prises, le fait qu'il y ait plus de femmes dirigeantes améliorera aussi la place des femmes dans le sport, notamment à la base. Je ne veux pas dire qu'elles prendront forcément de meilleures décisions, mais elles réfléchiront à deux fois par exemple quand il s'agit de donner la priorité à telle ou telle action, ou de penser à l'intégration du genre dans les actions qui sont menées, y compris à l'échelle d'un club.

**Quel est votre sentiment sur le fait qu'il semble y avoir une forme de cloisonnement dans l'encadrement des sports masculins et féminins de haut niveau ?**

Je ne parle pas de l'encadrement uniquement du sport au féminin mais de l'encadrement du sport, car il n'y a aucune raison que les femmes encadrent le sport féminin et les hommes le sport masculin voire le sport féminin. Je suis pour l'indifférenciation et la vraie mixité. La mixité c'est quand on se mêle les uns aux autres indifféremment, que les unes et les autres arbitrent ou entraînent

1. B. Barbusse, *Du sexisme dans le sport*, Paris, Anamosa, 2016.

**BÉATRICE BARBUSSE**
ENSEIGNANTE-CHERCHEURE,
UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL

# vraie mixité »

des hommes ou des femmes. Peu importe. Aujourd'hui, c'est très bien d'avoir plus de femmes qui entraînent ou qui arbitrent des sports féminins, mais je ne voudrais pas que l'on fasse deux domaines séparés d'intervention.

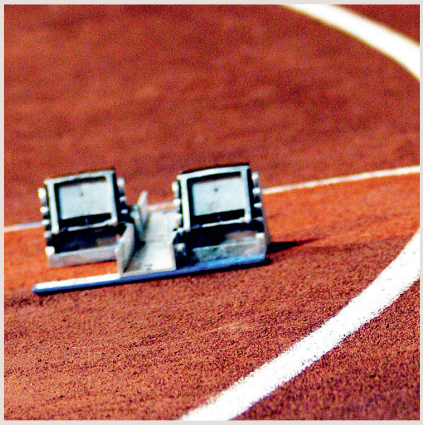
Or, il existe très peu de passerelles entre les sports masculins et féminins à l'heure actuelle. On en revient toujours à la fameuse valence différentielle des sexes qui fait qu'encore aujourd'hui, comme dans n'importe quelle fonction, il est moins valorisant d'entraîner des filles que d'entraîner des garçons. Donc effectivement, quand vous êtes catalogué-e entraîneur-e d'une équipe féminine, on a du mal à penser que vous pourriez entraîner également des garçons, d'autant qu'il est plus valorisant d'être dans le sport masculin que dans le sport féminin. On voit peu de personnes qui font l'un et l'autre de manière indifférente. C'est extrêmement compartimenté.

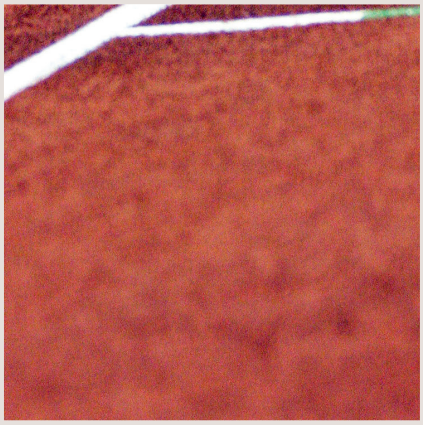
**Vous utilisez souvent la notion d'« impensé sociologique »...**

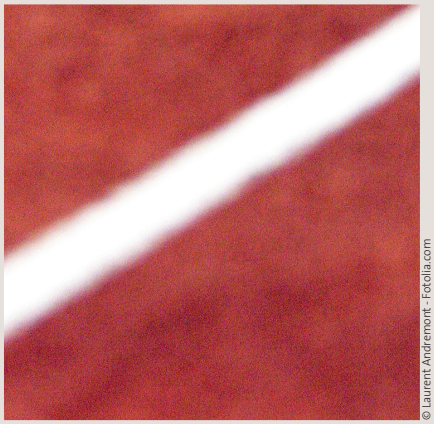
Cela renvoie au fait par exemple qu'un individu a du mal à concevoir, consciemment, qu'une femme puisse être présidente d'un club, d'une ligue, d'un comité ou d'une fédération, bref, d'une organisation sportive. C'est l'idée que, dans notre inconscient, nous avons intériorisé des impensés, c'est-à-dire quelque chose qui ne peut pas être pensable dans notre imaginaire collectif. Donc, comme cela ne peut être pensable, on ne peut même pas l'imaginer ni inconsciemment de fait, ni consciemment.

Cela fait référence à plusieurs situations dans lesquelles je me suis retrouvée quand j'étais présidente, ou lorsque je disais que j'étais présidente de l'union sportive d'Ivry handball. Je me rendais compte bien souvent dans la conversation que les personnes en face de moi n'avaient pas entendu ce que je leur disais, à savoir « présidente d'Ivry », mais avaient entendu « femme » du président, soit d'Ivry, soit même d'un autre club.

C'est pour cela que les mots ont leur importance. Il y a des choses qui ne peuvent pas être pensables dans notre imaginaire collectif et donc individuel. Il y a des choses que l'on n'arrive pas à rendre conscientes, qu'on ne peut s'imaginer parce que sociologiquement c'est impensable qu'une femme, là en l'occurrence, puisse présider un club, qui plus est masculin. ●●●







© Laurent Andremont - Fotolia.com

●●● Ce type de représentation concerne par ailleurs aussi bien les hommes que les femmes. Comme je le dis souvent, le sexisme n'a pas de sexe. C'est-à-dire qu'un comportement sexiste peut tout à fait venir d'une femme ou d'un homme. Il ne vient pas forcément d'un homme. Une femme peut reproduire ce genre de pensée. Cela paraît incroyable !

**Les femmes semblent aussi parfois avoir plus de mal que les hommes à se projeter vers des postes à responsabilité…**

À partir du moment où en effet on n'est pas capable, homme ou femme, de le conscientiser dans notre esprit, en tant que femme forcément on ne peut pas penser à postuler. Même avant de postuler, on ne va pas penser à acquérir des compétences qui nous permettraient peut-être de pouvoir briguer des postes à responsabilité. On n'y pense même pas puisque c'est pour nous impensable. C'est cela qui est terrible !

Or, quand on est une femme et que l'on veut faire sa place dans le milieu sportif, je me suis rendu compte qu'il y a intérêt à avoir une crédibilité sportive acquise d'une manière ou d'une autre, soit par la pratique, soit par les diplômes.

**La mixité au niveau des postes à responsabilité passe-t-elle nécessairement par des mécanismes contraignants ?**

Oui, aujourd'hui je suis pour des mesures fortement contraignantes en raison de tout ce qu'on a dit précédemment. Du fait de ces fameux impensés sociologiques, il faut provoquer le mouvement, la dynamique positive. Pour moi c'est une position purement pragmatique aujourd'hui. Parce que sinon on ne va pas avancer. De la même manière, quand je vois des équipes féminines ou des sportives qui sont moins subventionnées que des équipes ou des clubs masculins qui évoluent à un moindre niveau que l'équipe féminine, par des collectivités territoriales par exemple, ce n'est pas normal. Parce que les coûts de déplacement, d'arbitrage, les efforts d'entraînement sont les mêmes. Là aussi il devrait y avoir des mesures assez fortes et contraignantes aussi. C'est vrai que c'est un peu contraire à la pensée française, une manière de faire plus anglo-saxonne, moins dans notre culture. Mais aujourd'hui, force est de constater qu'on n'a pas le choix si on veut vraiment que les choses avancent.

**Quel est votre point de vue sur les procès en incompétence auxquels les femmes sont régulièrement confrontées ?**

Quand on dit cela, on sous-entend que les femmes qui sont en place ne sont pas forcément compétentes. Donc on sous-entend que les hommes qui sont là eux sont compétents. On subodore l'incompétence *a priori* des femmes. Mais jamais l'incompétence *a priori* des hommes. C'est ma première remarque.

Deuxièmement, admettons que ces femmes-là soient incompétentes : c'est tout de même un pas car on a constaté également que lorsqu'on dépasse le seuil d'un tiers de présence d'une minorité dans un conseil, ici en l'occurrence des femmes, le jeu démocratique n'est plus le même. Les femmes vont d'avantage intervenir parce qu'elles sont plus nombreuses. Et parce qu'elles savent qu'on va les soutenir également. Donc pour la démocratie c'est très bon, parce que cela va permettre justement plus de participation avec des points de vue pas forcément identiques. Même si elles sont incompétentes, je sais pertinemment que cela va changer les choses, ne serait-ce que dans le comportement des uns et des autres et des unes et des autres. Et comme l'a dit Françoise Giroud : « La femme serait vraiment l'égale de l'homme le jour où, à un poste important, on désignerait une femme incompétente »…

**Comment le CNDS participe-t-il à la féminisation du sport ?**

Fonds audio inclus, le CNDS a investi directement 17 millions d'euros dans le sport au féminin en 2015, soit au travers des emplois sportifs (des femmes entraîneurs, éducateurs sportifs, ou lorsqu'il s'agissait de recruter un poste d'entraîneur pour une équipe de filles), soit pour des actions qui ont trait à la pratique féminine dans les quartiers prioritaires de la ville ou des zones de revitalisation rurale. Cela passe aussi dans le financement des grands événements sportifs internationaux comme par exemple l'Euro 2018 de handball ou la Coupe du monde de football qui aura lieu en 2019.

Par ailleurs, le CNDS finance d'autres projets ou d'autres événements sportifs comme par exemple le Championnat du monde d'athlétisme où l'on ne peut pas séparer sports féminin et masculin. Tous ces événements mixtes, les équipements sportifs qui servent également aux deux, hommes et femmes, n'ont pas été dissociés, mais cela participe au développement du sport féminin. ■

*Propos recueillis par Cyrille Rougier*