



COMITÉ
INTERNATIONAL
OLYMPIQUE

Projet d'analyse du CIO sur la question de l'égalité des sexes

RAPPORT DU CIO SUR LA QUESTION DE L'ÉGALITÉ DES SEXES



Message du président du CIO, Thomas Bach

Je suis intimement convaincu que le sport est l'une des plateformes les plus puissantes pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des jeunes filles.



En tant que chef de file du Mouvement olympique, le CIO a une énorme responsabilité, celle de prendre des mesures en faveur de l'égalité des sexes – un droit d'une importance capitale et un principe fondamental de la Charte olympique.

Nous avons tous un rôle à jouer. Je suis fier d'être devenu ambassadeur de la campagne #HeForShe lancée par ONU Femmes, à travers laquelle je me suis engagé à ce que le CIO reste mobilisé afin d'utiliser le sport pour faire avancer les droits et le bien-être des femmes et des jeunes filles à travers le monde.

L'Agenda olympique 2020, la feuille de route stratégique pour l'avenir du Mouvement olympique, engage tout le monde au sein de la famille olympique à respecter l'équilibre entre les sexes. Le projet d'analyse du CIO sur l'égalité des sexes est un résultat tangible de cet engagement pris par notre organisation.

Ce projet est une initiative conjointe des commissions des femmes dans le sport et des athlètes du CIO. Le groupe de travail du CIO chargé de la question de l'égalité des sexes, placé sous la conduite de Marisol Casado, en large collaboration avec les parties prenantes du Mouvement olympique, a mené une analyse complète de la question de l'égalité des sexes à travers le Mouvement olympique. L'objectif de cette étude était de fournir une approche fondée sur les solutions afin de parvenir à la parité aussi bien sur l'aire de compétition qu'en dehors – un but que tout un chacun au sein du Mouvement olympique peut soutenir.

Le projet d'analyse du CIO sur la question de l'égalité des sexes a été pleinement appuyé par la commission exécutive en février 2018. Je tiens à profiter de cette occasion pour féliciter le groupe de travail du CIO chargé de la question de l'égalité des sexes pour l'élaboration de ce rapport ainsi que les parties prenantes du Mouvement olympique qui ont apporté leur précieuse contribution en vue de son élaboration.

Le CIO et bon nombre de parties prenantes du Mouvement olympique ont d'ores et déjà fait de remarquables progrès, nous comblons le fossé entre les hommes et les femmes à bien des égards dans le sport et nous saluons le travail des Fédérations Internationales et des Comités Nationaux Olympiques qui ont déjà pris des mesures efficaces.

Toutefois, on peut toujours faire plus et nous ne pouvons avancer que si nous travaillons ensemble, en partenariat.

Nous sommes convaincus que grâce à la mise en œuvre des 25 recommandations du CIO en matière d'égalité des sexes détaillées ici, nous, à savoir le Mouvement olympique – athlètes, officiels, commissions, fédérations et dirigeants – pouvons prendre de réelles mesures en vue d'adopter un changement efficace tous ensemble. Ce n'est pas uniquement la meilleure chose à faire. C'est dans notre intérêt à tous – les fans, les familles et toutes les jeunes filles et femmes qui ont été en mesure de réaliser leur rêve grâce à leur participation au sport.

L'heure est venue. Faire avancer l'encadrement féminin dans le sport est véritablement un travail d'équipe, aussi vous remercions-nous pour votre soutien, votre engagement inconditionnel et votre inspiration.

Thomas Bach

Président du CIO, champion olympique, ambassadeur #HeForShe

Table des matières

Résumé	4
Le projet d'analyse du CIO sur la question de l'égalité des sexes en chiffres	5
Groupe de travail du CIO chargé de la question de l'égalité des sexes	6
Cinq thèmes du rapport du CIO sur l'égalité des sexes	7
Recommandations du CIO en matière d'égalité des sexes	8
Recommandations liées au sport	9
Recommandations liées à la représentation	16
Recommandations liées au financement	19
Recommandations liées à la gouvernance	22
Recommandations liées aux ressources humaines, au suivi et à la communication	25
Annexes	28
Six facteurs essentiels à l'égalité des sexes	29
Ressources documentaires	30

Résumé

Le Comité International Olympique (CIO) a accompli de grands progrès en ce qui concerne la promotion de l'égalité des sexes en termes d'équilibre entre athlètes masculins et féminins participant aux Jeux, de possibilités de développement des capacités à diriger, de campagnes de sensibilisation et, plus récemment, en nommant plus de femmes à des postes à responsabilités au sein de l'administration et de la gouvernance. La priorité de la question de l'égalité des sexes a par ailleurs été réaffirmée dans la recommandation 11 de l'Agenda olympique 2020.

Dans l'intervalle, bon nombre de parties prenantes du Mouvement olympique ont aussi lancé d'importantes initiatives en faveur de l'égalité des sexes afin que les jeunes filles et les femmes puissent avoir encore davantage accès au sport et d'occasions de le pratiquer.

Il reste toutefois de nombreux défis à relever, et le rythme de progression est lent, tout particulièrement dans cet environnement dynamique.

Afin de relever ces défis, la commission exécutive du CIO a lancé un projet d'analyse de la question de l'égalité des sexes le 16 mars 2017 pour "favoriser l'égalité hommes/femmes au niveau mondial" avec des "recommandations concrètes en faveur du changement".

L'adoption et la mise en œuvre des recommandations découlant de ce projet sont conformes à l'obligation du CIO stipulée dans la Charte olympique, à savoir "encourager et soutenir la promotion des femmes dans le sport, à tous les niveaux et dans toutes les structures". Cela contribuerait aussi de manière significative à atteindre l'objectif 5 (égalité entre les sexes) des Objectifs de développement durable fixés par les Nations Unies.

La promotion de l'égalité des sexes renforce non seulement la bonne réputation du Comité International Olympique, mais démontre aussi la responsabilité sociale de notre organisation envers nos partenaires commerciaux et utilise l'influence du CIO pour profiter à la société au sens large. L'impact positif de l'égalité des sexes est bien documenté par les recherches menées en sciences sociales ainsi que les études dans le domaine de la gestion commerciale.

L'égalité des sexes au sein du Mouvement olympique crée des possibilités pour que les femmes participent à la société publique et permet aux femmes de jouer un rôle d'influence et d'avoir des responsabilités décisionnelles. Elle favorise l'activité physique et des modes de vie sains pour les jeunes filles et les femmes, encourage la diversité d'opinion et est une composante essentielle de la bonne gouvernance et de la gestion des risques.

Ce projet d'analyse s'intéresse au large éventail d'activités du CIO et du Mouvement olympique qui intègrent la question de l'égalité des sexes.

Les conclusions du projet mettent en avant que si l'on veut que les initiatives lancées en faveur de l'égalité des sexes soient appliquées avec succès, toutes les recommandations doivent être suivies. Parvenir à l'égalité des sexes à tous les niveaux dans le sport requiert des échéances claires, des responsabilités bien définies ainsi qu'un suivi, un contrôle et une évaluation.

Le groupe de travail insiste sur l'importance de mettre en œuvre toutes les recommandations afin de vraiment parvenir à une égalité des sexes et à une participation des femmes dans tous les domaines du sport.

Ce rapport comprend les conclusions du groupe de travail, en consultation avec l'administration du CIO. Ces recommandations s'appuient également sur les conseils donnés par nos collègues des CNO et FI, d'anciens athlètes, des professionnels des médias sportifs, des universitaires spécialisés dans les études sportives, des chefs d'entreprises du secteur privé ainsi que des publications, rapports et études de gestion. De plus amples informations sont fournies dans la section "Ressources documentaires".

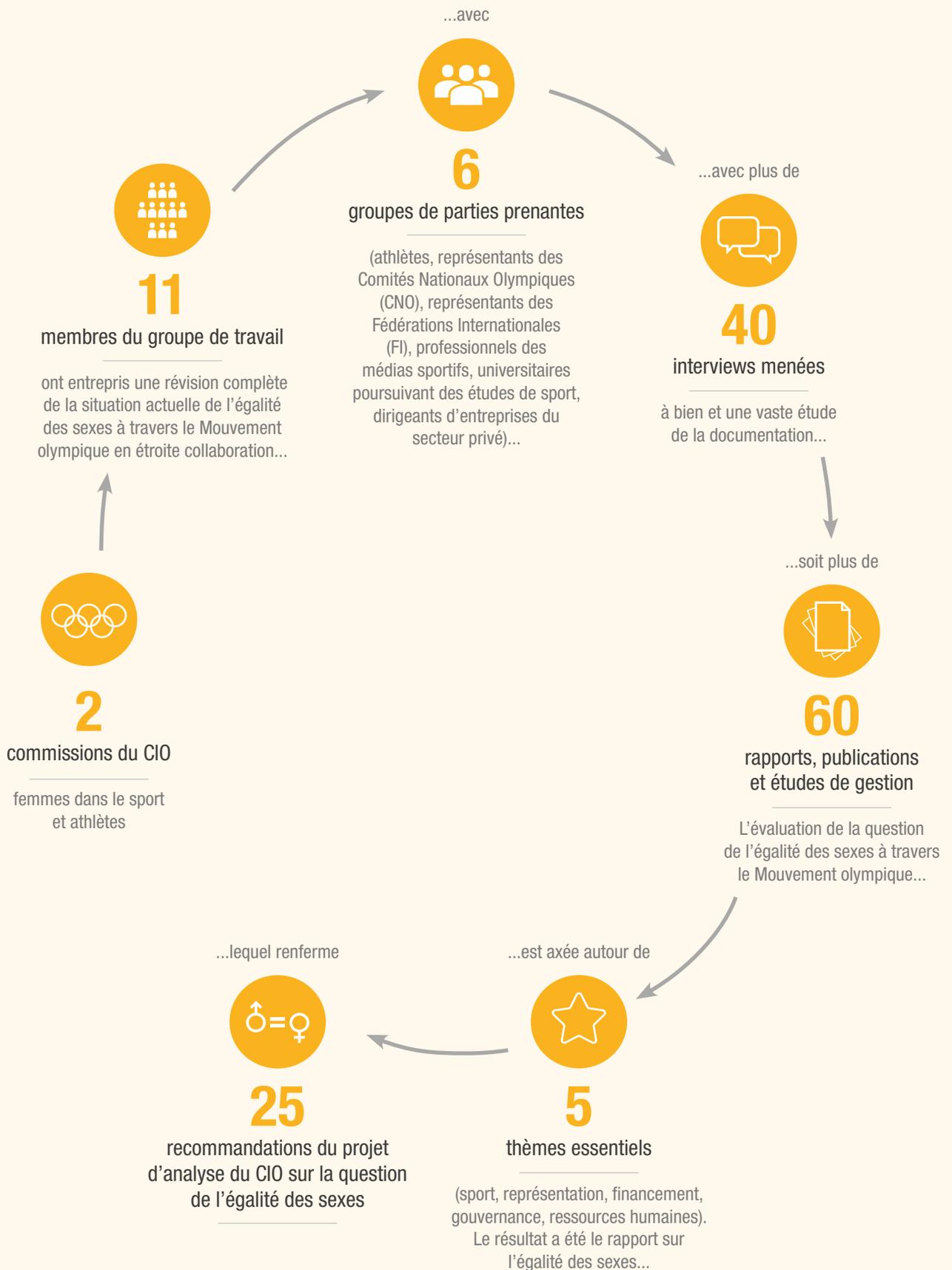
Nous sommes très satisfaits des conclusions présentées dans ce rapport et sommes convaincus qu'elles répondent à l'objectif du projet, à savoir "favoriser l'égalité hommes/femmes au niveau mondial en vue d'un changement réel avec des recommandations concrètes".

Au nom de tous les membres du groupe de travail, nous sommes reconnaissants d'avoir eu l'occasion d'apporter notre pierre à l'édifice et d'apporter notre soutien à la mise en œuvre réussie des recommandations du projet.

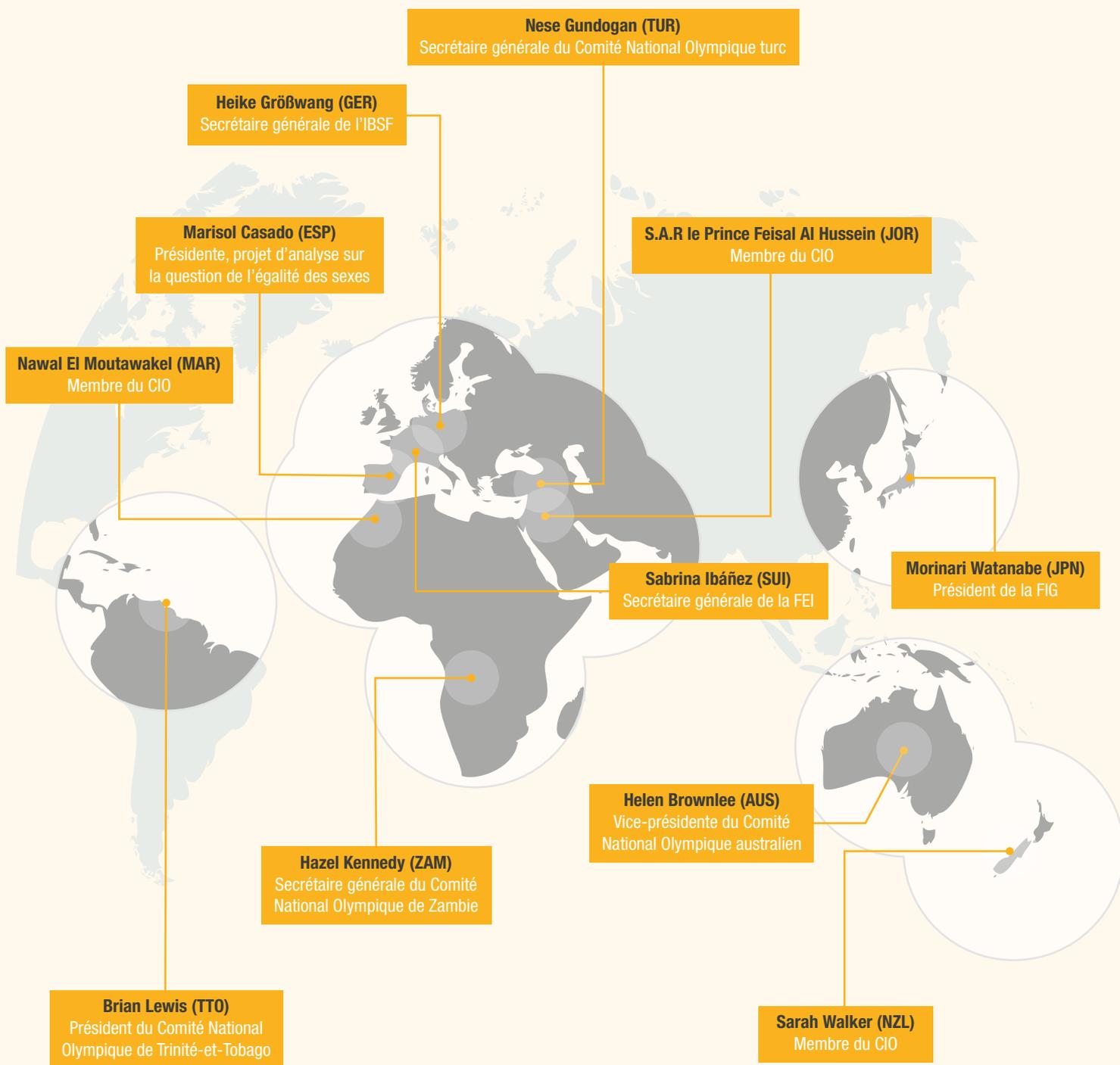
Marisol Casado

Présidente, projet d'analyse sur la question de l'égalité des sexes

Le projet d'analyse du CIO sur la question de l'égalité des sexes en chiffres

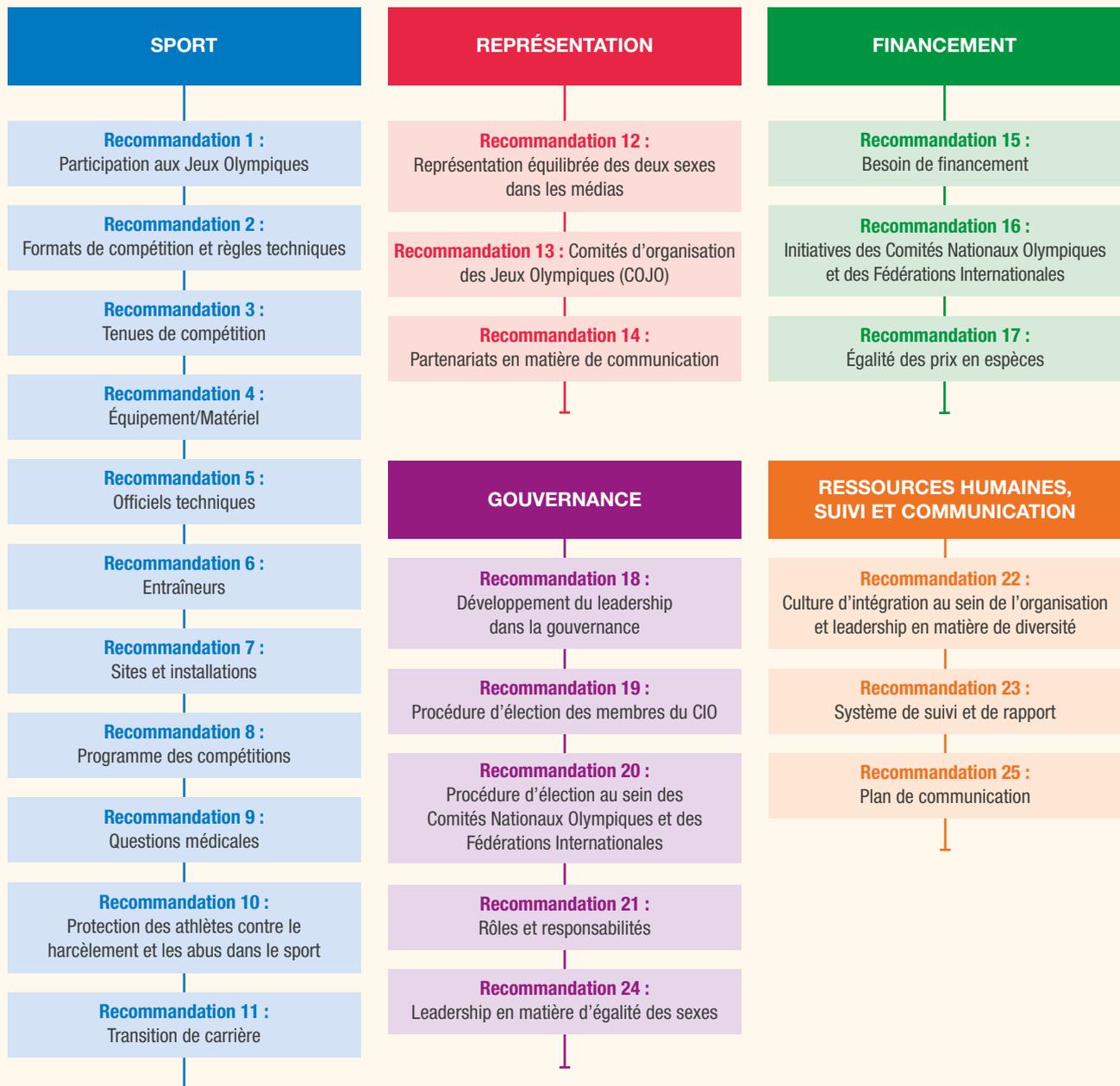


Groupe de travail du CIO chargé de la question de l'égalité des sexes



Cinq thèmes du rapport du CIO sur l'égalité des sexes

Le projet d'analyse du CIO compte 25 recommandations en matière d'égalité des sexes, lesquelles couvrent cinq thèmes clés :





Recommandations liées au sport

1. Participation aux Jeux Olympiques

- **S'assurer qu'il y a une pleine égalité entre les sexes en ce qui concerne les quotas d'athlètes et les épreuves avec remise de médailles dès les Jeux Olympiques de 2024 et les Jeux Olympiques d'hiver de 2026.**
- **Pour tous les sports/disciplines/épreuves par équipes, veiller à avoir un nombre égal d'équipes et, le cas échéant, d'athlètes dans les deux sexes.**
- **Pour toutes les épreuves individuelles, le nombre d'athlètes masculins et féminins sera le même par épreuve et/ou par discipline.**

Actions :

- a. Le département des sports du CIO prendra contact avec les FI qui n'ont pas atteint un équilibre entre les sexes et déterminera comment y parvenir. Toutes les propositions seront examinées par la commission du programme et la commission exécutive du CIO.
Échéance : plan à élaborer d'ici décembre 2018.
- b. Le groupe de travail soutient l'objectif du CIO qui est d'inclure des épreuves par équipes mixtes dans le programme olympique
Échéance : en cours.
- c. Reconnaisant qu'il existe des différences sportives techniques dans certaines épreuves, le groupe de travail demande au département des sports du CIO d'identifier les différences et d'en rendre compte à la commission du programme olympique pour examen.
Échéance : d'ici décembre 2018.



Recommandations liées au sport

Tableau 1 : Données sur la participation des athlètes à PyeongChang 2018 par sport

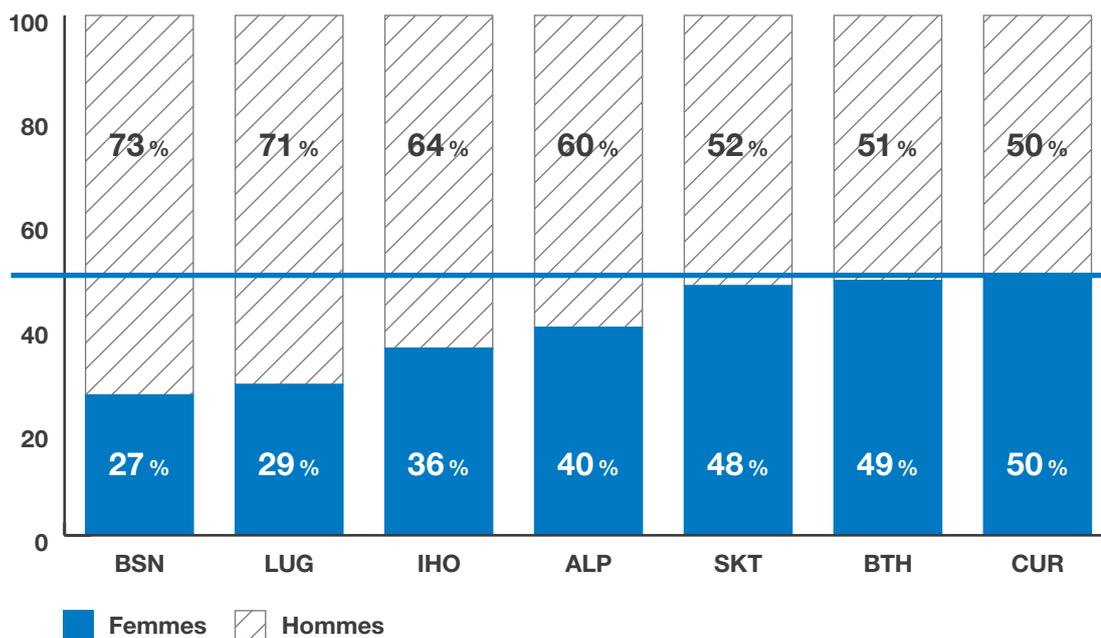
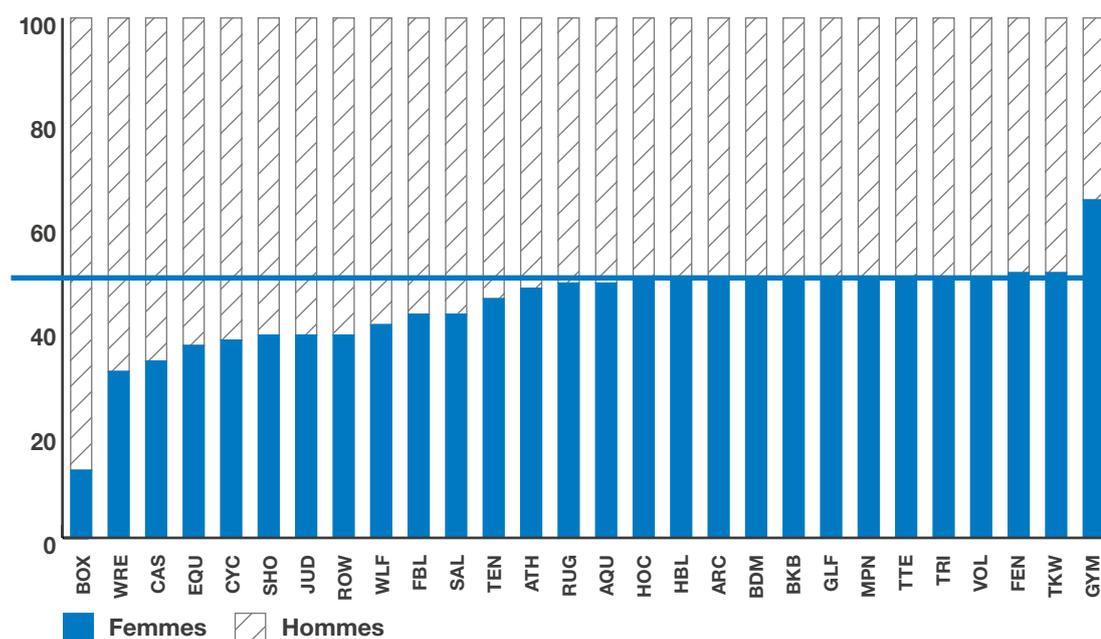


Tableau 2 : Données sur la participation des athlètes à Rio 2016 par sport



Recommandations liées au sport

2. Formats de compétition et règles techniques

- S'assurer que le format des compétitions hommes et femmes (distances, durée des épreuves, nombre de tours, etc.) est le plus égal possible.

Action :

- a. Le département des sports du CIO demandera aux FI d'indiquer les différences en ce qui concerne les formats des compétitions hommes et femmes ainsi que la raison de ces différences. Ce travail associera toutes les commissions des femmes dans le sport et des athlètes des FI.

Échéance : Le département des sports du CIO soumettra ses recommandations à la commission du programme olympique d'ici décembre 2018.

3. Tenues de compétition

- S'assurer que les tenues de compétition reflètent les spécificités techniques du sport et qu'il n'y a pas de différences entre les hommes et les femmes sans justification.

Actions :

- a. Le département des sports du CIO et celui des relations avec les CNO demanderont aux FI et aux CNO d'indiquer les différences entre les hommes et les femmes en ce qui concerne les tenues de compétitions (tenues de compétition, uniformes pour le podium et les cérémonies) afin de définir une approche pour les tenues aux Jeux Olympiques. Les commissions des femmes dans le sport et les commissions des athlètes du CIO, des FI et des CNO seront également consultées, en collaboration avec l'Association mondiale des Fédérations Internationales de sports (GAISF).

Échéance : données collectées d'ici décembre 2018.

- b. La commission des athlètes du CIO identifiera des mécanismes de supervision appropriés afin que la question des tenues en fonction du sexe soit abordée, et que les options pour des styles de tenues s'appuient sur les contributions des athlètes et sur les règles techniques sportives.

Échéance : mécanismes de supervision identifiés d'ici décembre 2018.



Recommandations liées au sport

4. Équipement/Matériel

- Dans la mesure du possible, l'équipement/le matériel spécifique au sport devrait être le même pour les hommes et pour les femmes.

Action :

- Le département des sports du CIO demandera aux FI d'indiquer les différences entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'équipement/le matériel spécifique au sport et de procéder à une analyse critique de ces différences. Il travaillera avec les commissions concernées des FI (femmes dans le sport, technique et athlètes) afin de suggérer des modifications lorsque cela est possible. Si cela n'est pas possible, les différences devraient être justifiées par des raisons médicales, scientifiques ou de santé et de sécurité.

Échéance : Le département des sports du CIO rendra son rapport au groupe de travail (conclusions et recommandations) d'ici à décembre 2018.

5. Officiels techniques

- Représentation équilibrée des deux sexes parmi les officiels techniques participants.

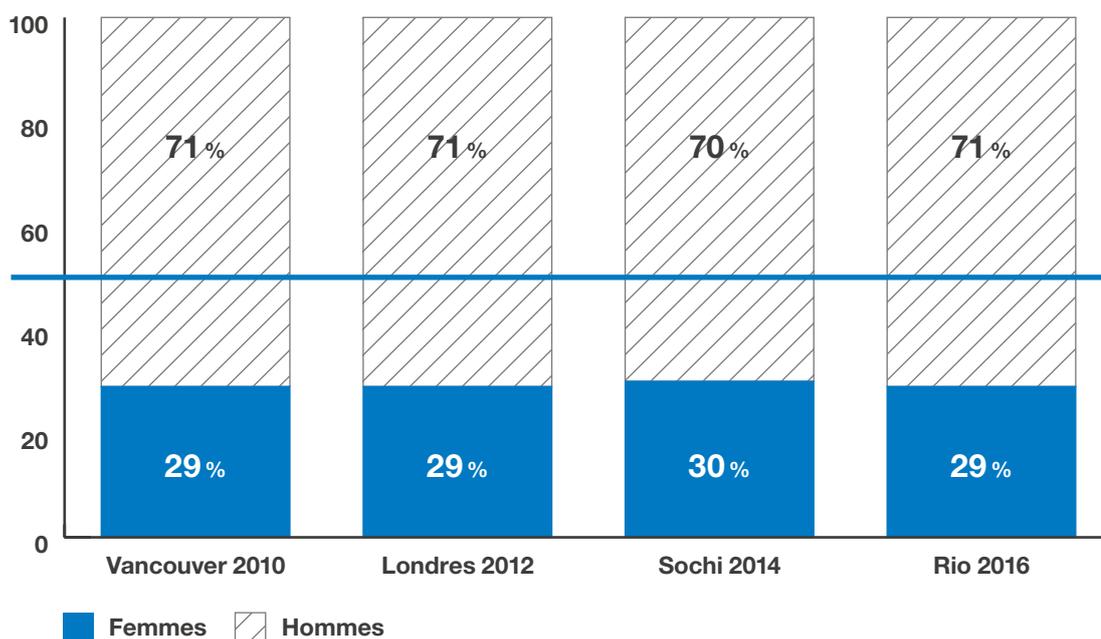
Actions :

- Le groupe de travail suggère que les FI et les COJO appliquent les principes de l'égalité des sexes lors de la sélection des officiels techniques internationaux et nationaux participant aux Jeux Olympiques. Le département des sports du CIO assurera la coordination avec les FI pour identifier les obstacles existants et élaborer un plan pour atteindre une participation égalitaire, avec des échéances.

Échéance : élaboration d'un plan d'ici à septembre 2018. Le plan comprendra une première phase avec augmentation du nombre d'officiels techniques internationaux et nationaux féminins pour les Jeux Olympiques d'hiver de Beijing 2022 et les Jeux Olympiques de Paris 2024.

- Le groupe de travail recommande au département des sports du CIO de discuter d'un effort conjoint de développement avec la Fédération des Jeux du Commonwealth qui a commencé à travailler sur cette question.

Tableau 3 : Officiels techniques internationaux accrédités aux Jeux Olympiques



Recommandations liées au sport

6. Entraîneurs

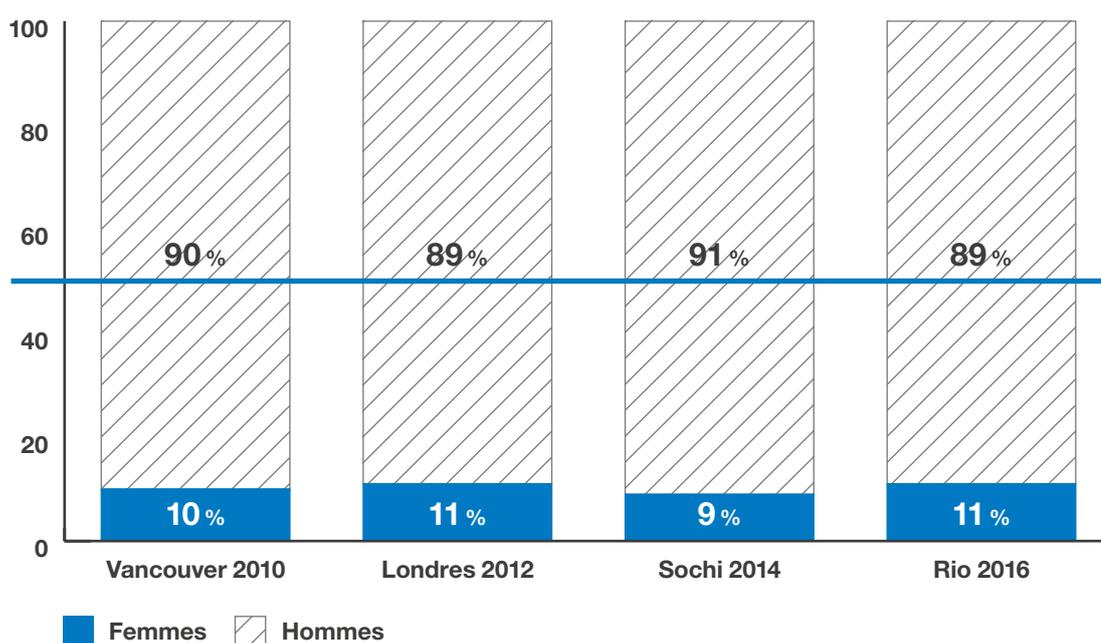
- **Représentation équilibrée des deux sexes parmi les entraîneurs sélectionnés pour participer aux Jeux.**

Action :

- Le groupe de travail reconnaît l'importance de soutenir la participation d'un plus grand nombre de femmes entraîneurs aux Jeux Olympiques. Le groupe de travail recommande au CIO de coordonner l'élaboration d'un plan d'action, en collaboration avec les parties prenantes du Mouvement olympique, afin d'assurer que plus de femmes soient admissibles et sélectionnées pour participer aux Jeux Olympiques. Il est également recommandé qu'un indicateur de référence soit établi pour les femmes membres de l'entourage aux Jeux Olympiques.

Échéance : Le responsable du projet travaillera de concert avec la Solidarité Olympique et le département des sports du CIO (commission de l'entourage des athlètes) afin d'élaborer un plan d'action. Les premières conclusions et les recommandations d'action seront transmises aux commissions de l'entourage des athlètes, de la Solidarité Olympique et des femmes dans le sport du CIO d'ici à décembre 2018.

Tableau 4 : Entraîneurs accrédités aux Jeux Olympiques



Recommandations liées au sport

7. Sites et installations

- **Assurer que les hommes et les femmes utilisent les mêmes sites et aires de compétition lorsque c'est possible.**

Action :

- a. Lorsqu'il y a plus d'un site pour les épreuves masculines et féminines, le groupe de travail recommande au CIO et au COJO de veiller, avec une extrême attention, à ce que l'accès aux épreuves féminines et masculines sur les deux sites soit identique.

Échéance : début avec la phase de planification pour les Jeux Olympiques d'hiver de Beijing 2022.

8. Programme des compétitions

- **Représentation égale des épreuves masculines et féminines dans le programme des compétitions.**

Actions :

- a. Le groupe de travail approuve et soutient le travail qui est mené actuellement par le département des sports, le département des Jeux Olympiques et OBS pour assurer l'équilibre entre épreuves féminines et épreuves masculines dans les programmes de compétitions des Jeux, par jour et par session.

Échéance : en cours.

- b. Le groupe de travail soutient l'objectif d'atteindre l'équilibre dans le programme des compétitions d'ici aux Jeux Olympiques d'hiver de Beijing 2022 et d'ici aux Jeux Olympiques de Paris 2024.

9. Questions médicales

- **Assurer un traitement égal des femmes et des hommes parmi les athlètes ; les contrôles et/ou études d'ordre médical devraient être effectués sur les deux sexes, notamment lorsqu'il s'agit d'étudier des questions qui concernent la santé et la sécurité ainsi que les changements en matière d'équipement et de matériel.**

Actions :

- a. Dans des circonstances requérant que des contrôles ou études d'ordre médical soient menés, le groupe de travail recommande que des tests adaptés aux sexes soient menés pour les femmes ainsi que pour les hommes.

Échéance : en cours.

- b. Le groupe de travail recommande que toute question d'ordre médical ou scientifique actuellement à l'étude par la commission médicale et scientifique du CIO, en lien avec les femmes, soit également examinée par la commission des femmes dans le sport et la commission des athlètes, avec un point fait aux commissions.

Échéance : en cours.

- c. Le groupe de travail recommande qu'un représentant de la commission des femmes dans le sport siège à la commission médicale et scientifique du CIO et d'envisager l'échange de membres le cas échéant.

Échéance : septembre 2018.

Recommandations liées au sport

10. Protection des athlètes contre le harcèlement et les abus dans le sport

- **Envisager d'intégrer la prévention du harcèlement et des abus dans le sport, laquelle comprend la prévention de la discrimination sexuelle, dans les principes fondamentaux du CIO en matière de bonne gouvernance.**

Actions :

- a. Les départements des sports, médical et scientifique et l'unité des affaires publiques et du développement social, en coopération avec les commissions des athlètes, de l'entourage des athlètes, médical et scientifique et des femmes dans le sport, discuteront de la faisabilité de cette initiative avec le département des relations avec les CNO du CIO.

Échéance : Les discussions débuteront d'ici septembre 2018.

- b. Les départements des sports, médical et scientifique et l'unité des affaires publiques et du développement social, en coopération avec les commissions des athlètes, de l'entourage des athlètes, médical et scientifique et des femmes dans le sport étudieront également de quelle manière conduire l'adoption par les parties prenantes du Mouvement olympique des politiques et procédures de protection des athlètes, suite au lancement en novembre 2017 du *Référentiel du CIO à destination des FI et des CNO en relation avec la création et la mise en place des politiques et procédures de protection des athlètes contre le harcèlement et les abus dans le sport.*

11. Transition de carrière

- **Élaborer un plan stratégique axé sur la transition des olympiennes vers leur carrière post-compétitions et optimiser l'utilisation des programmes existants.**

Actions :

- a. La commission des femmes dans le sport du CIO identifiera des initiatives existantes ou nouvelles pour aider à la reconversion des femmes athlètes. Les initiatives doivent tenir compte des variations géographiques, juridictionnelles et culturelles.

Échéance : septembre 2018.

- b. La commission des femmes dans le sport du CIO examinera les initiatives avec la commission des athlètes.

Échéance : décembre 2018.

- c. La commission des femmes dans le sport du CIO coordonnera avec les organisations régionales et continentales les efforts en vue de lancer des programmes pilotes.

Échéance : initiatives élaborées d'ici décembre 2018. Programmes pilotes mis en œuvre d'ici à juin 2019.

- d. La commission des femmes dans le sport du CIO diffusera le contenu des programmes et les principaux enseignements qui en sont tirés auprès des FI et des CNO.

Échéance : à partir de juin 2019.

PyeongChang 2018



Recommandations liées à la représentation

12. Représentation équilibrée des deux sexes dans les médias

- **Le CIO exigera que son administration établisse des principes et directives pour une représentation juste et égale des deux sexes dans toutes ses formes de communication.**

Actions :

- a.** Le département de la communication stratégique du CIO, les opérations médias du CIO, Olympic Broadcasting Services (OBS) et Olympic Channel contribueront au développement de la terminologie sexospécifique dans le cadre de l'actuel guide rédactionnel du CIO.
- Échéance : fin d'ici à juin 2018.*
- b.** Le département de la communication stratégique du CIO, de concert avec les opérations médias du CIO, Olympic Broadcasting Services et Olympic Channel, élaborera un référentiel de communication en matière de représentation sexospécifique afin de sensibiliser aux problèmes d'image et de représentation, lequel définira des principes et comprendra un guide rédactionnel en matière de représentation. Le CIO invitera les représentants du comité de presse du CIO et les diffuseurs détenteurs des droits à y contribuer.
- Échéance : fin d'ici à juin 2018.*
- c.** Le CIO encouragera toutes les parties prenantes du Mouvement olympique à utiliser le référentiel de communication et à adopter le guide rédactionnel en matière de représentation.
- Échéance : Le CIO mettra le référentiel à disposition d'ici à septembre 2018.*
- d.** Les unités et départements médias du CIO utiliseront des données recueillies à l'aide d'outils de suivi pour mesurer la quantité de documents/articles publiés sur le sport féminin et effectueront un contrôle trimestriel de la qualité de la communication et de la couverture. Le département de la communication stratégique du CIO, OBS et Olympic Channel continueront à communiquer les résultats chaque année aux commissions respectives ainsi qu'à la commission des femmes dans le sport et à la commission des athlètes.
- Échéance : Le suivi est en cours pour OBS et Olympic Channel. Le département de la communication stratégique du CIO fera un rapport sur le plan de suivi et de contrôle d'ici à novembre 2018 aux commissions des femmes dans le sport et des athlètes. OBS et Olympic Channel commenceront à rendre compte des résultats par édition des Jeux (OBS) et chaque année (Olympic Channel) aux commissions des femmes dans le sport et des athlètes, et ce à compter de novembre 2018.*
- e.** Encourager OBS et Olympic Channel à poursuivre leurs efforts pour promouvoir le sport et la compétition mixtes.
- f.** OBS et Olympic Channel poursuivront leur plan d'engagement et de recrutement visant à atteindre l'équilibre des sexes au sein du personnel à plein temps et du personnel pour la période des Jeux, avec une attention particulière portée au talent dans le domaine télévisuel, ainsi qu'à la maîtrise élevée de la production, de l'ingénierie et de la gestion exécutive. OBS et Olympic Channel continueront à faire un rapport annuel aux commissions concernées.
- Échéance : en cours.*
- g.** L'unité des opérations de presse du CIO poursuivra son plan d'engagement et de recrutement applicable pendant la durée des Jeux visant à augmenter le nombre de femmes parmi les représentants des médias sportifs aux Jeux.
- Échéance : en cours.*

Recommandations liées à la représentation

13. Comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO)

- Dans le cadre de l'engagement à respecter la Charte olympique et à protéger la marque olympique, les comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO) assureront une représentation juste et égale des hommes et des femmes dans tous les aspects des Jeux Olympiques.

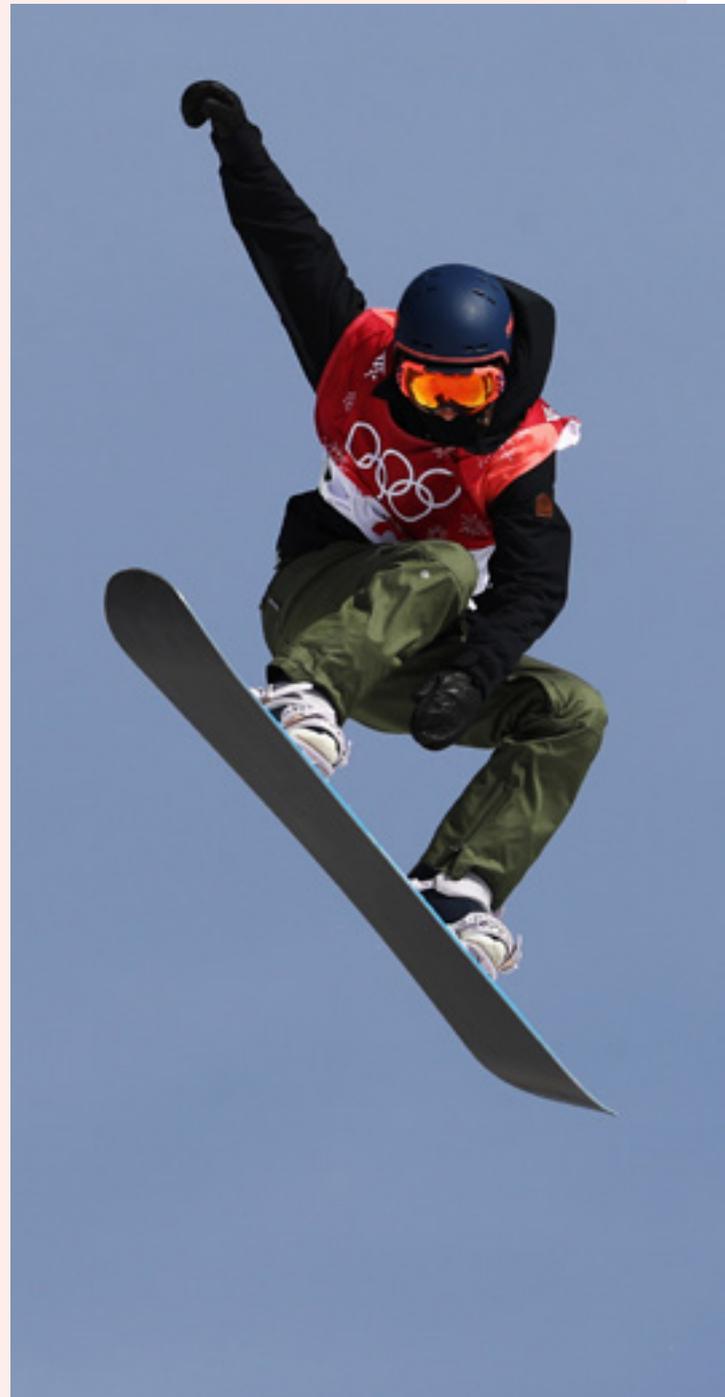
Actions :

- a. Le CIO intégrera une mention spécifique à la représentation juste et égale des sexes dans les futurs Contrats ville hôte, à commencer par celui des Jeux Olympiques de Paris 2024. Ce sujet fera l'objet d'un suivi dans les principales échéances du plan directeur et constituera un point permanent à l'ordre du jour de toutes les réunions des commissions de coordination du CIO.
- b. Ceci comprend une représentation juste et égale des femmes dans les documents que produisent les COJO pour promouvoir les Jeux et durant les divers événements de la période des Jeux.
- c. Les COJO devront inclure l'égalité des sexes comme critère de prise de décision au moment d'élaborer le programme des compétitions olympiques.

Échéance : à commencer par les Jeux Olympiques de Tokyo 2020.

- d. Les COJO utiliseront le guide pratique du CIO sur la représentation des sexes pour assurer une certaine cohérence dans la représentation de tous les participants aux Jeux.

Échéance : à commencer par les Jeux Olympiques de Tokyo 2020.



Recommandations liées à la représentation

14. Partenariats en matière de communication

- **Le groupe de travail appuie la nécessité pour tous les médias d'offrir une représentation juste et égale des sportives. Le CIO mettra en œuvre des mécanismes pour aller dans le sens de cet objectif avec les partenaires et parties prenantes du Mouvement olympique.**

Actions :

- a. Le groupe de travail recommande que le CIO cofinance dix projets pilotes de CNO, en adaptant le modèle d'analyse de contenu des médias créé par le CNO de Nouvelle-Zélande. Les projets pilotes seront menés de 2018 à 2020, englobant deux éditions des Jeux Olympiques. Les conclusions seront communiquées aux commissions des femmes dans le sport et des athlètes de chaque CNO, au CIO, à l'unité des opérations médias du CIO, et à la commission de la communication du CIO pour décembre 2020 au plus tard. Les CNO participants rendront compte des conclusions et partageront leurs connaissances lors des sessions de travail de l'ACNO 2018-2020.
- b. Les services de télévision et de marketing du CIO (TMS) détermineront comment la couverture des compétitions féminines et la représentation des participantes peuvent être favorisées dans le cadre de futurs accords sur les droits médiatiques.
Échéance : communication des conclusions du rapport de TMS à la commission du marketing du CIO et à la commission des femmes dans le sport du CIO, février 2019.
- c. TMS inclura des données sur l'audience en fonction des sexes dans l'analyse postérieure aux Jeux fournie par les diffuseurs détenteurs de droits.
Échéance : TMS informera le responsable du projet d'ici à juin 2018 de l'édition des Jeux à partir de laquelle la collecte de ces données pourra commencer.
- d. Olympic Channel continuera à assurer l'égalité des sexes dans ses commandes de sujets et sa programmation. Olympic Channel rendra compte du suivi des résultats à la commission pour la chaîne olympique et à la commission des femmes dans le sport du CIO.
Échéance : début février 2019.
- e. Le CIO soutiendra le principe de l'égalité des sexes dans les commandes de sujets pour Olympic Channel en demandant aux FI et aux CNO d'assurer l'équilibre entre les sexes dans les programmes fournis à la chaîne olympique. Il sera rendu compte des actions dans le cadre du nouveau rapport de suivi sur l'égalité des sexes du CIO.
Échéance : en cours.
- f. Les données sur la représentation des sexes et les systèmes de supervision devront être inclus dans le nouveau rapport de suivi sur l'égalité des sexes du CIO.
Échéance : début en septembre 2018.
- g. Le CIO veillera à une représentation juste et égale des sports féminins et des athlètes féminines dans la bibliothèque du Musée Olympique (TOML).
Échéance : communication des conclusions au responsable du projet d'ici à février 2019.



Recommandations liées au financement

15. Besoin de financement

- **Le Mouvement olympique alloue une partie de son budget opérationnel à la réalisation de ses objectifs en matière d'égalité des sexes sur l'aire de compétition, dans le domaine de la gouvernance et au sein de son administration.**

Actions :

- a. Le CIO demandera à ses départements qu'ils recommandent, pour mise en œuvre au cours de la période 2021-2024, l'allocation d'une partie des revenus du Mouvement olympique à des projets spécifiques en lien avec l'équilibre entre les sexes. Les recommandations préciseront les budgets et les projets.

Échéance : période de planification 2021-2024.

- b. En plus d'un examen par les commissions du CIO compétentes, les recommandations des départements feront l'objet d'une analyse par la commission des femmes dans le sport et la commission des athlètes.

Échéance : période de planification 2021-2024.

- c. L'allocation des revenus du Mouvement olympique doit faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation afin que les résultats soient eux aussi suivis et évalués par rapport aux objectifs du CIO en matière d'égalité des sexes. Le groupe de travail propose que la commission des finances apporte son soutien s'agissant de l'établissement des rapports.

Échéance : en cours.

- d. Si l'enveloppe budgétaire allouée aux initiatives consacrées aux femmes sera pleinement opérationnelle au cours de la période 2021-2024, le groupe de travail recommande néanmoins au CIO d'utiliser la période en cours, à savoir 2017-2020, pour lancer des initiatives qui permettront à un plus grand nombre de femmes d'occuper des fonctions d'officiel technique et d'entraîneur, et ce dès les Jeux Olympiques d'hiver de Beijing 2022. Les initiatives doivent comprendre des objectifs de transition, un suivi et des mesures d'évaluation.

Échéance : La Solidarité Olympique devait présenter au groupe de travail un point de situation sur les initiatives proposées pour novembre 2017. Les dates de mise en œuvre de ces initiatives sont indiquées dans le rapport soumis à la commission exécutive en décembre 2017.

- e. Le groupe de travail encourage vivement le CIO à commencer à financer les initiatives en faveur d'un équilibre entre les sexes au cours de la période 2017-2020 sur la base des recommandations du projet.



Recommandations liées au financement

16. Initiatives des Comités Nationaux Olympiques et des Fédérations Internationales

- **Reconnaissant que certains CNO et certaines FI ont déjà alloué des fonds spécifiques à des programmes consacrés aux femmes, le groupe de travail recommande vivement aux autres organisations d'en faire autant.**

Actions :

- a.** Les CNO qui perçoivent des fonds du CIO détermineront l'enveloppe budgétaire qui sera allouée à la mise en œuvre des recommandations adressées dans le cadre du projet du CIO sur la question de l'égalité des sexes ou de toute autre initiative visant à atteindre l'équilibre entre les sexes au sein de leurs structures.
- Échéance : période 2021-2024.*
- b.** Les CNO sont encouragés à allouer les fonds reçus de leurs propres sources de revenus à des initiatives visant à l'équilibre entre les sexes dans leur organisation.
- Échéance : intégration des rapports sur les allocations dans le nouveau rapport de suivi sur l'égalité des sexes du CIO dès juin 2018.*
- c.** Les CNO sont encouragés à passer en revue ces rapports avec leurs commissions des femmes dans le sport et des athlètes avant de les transmettre pour intégration dans le nouveau rapport de suivi sur l'égalité des sexes du CIO.
- Échéance : juin 2018.*
- d.** Les FI qui perçoivent des fonds du CIO détermineront l'enveloppe budgétaire qui sera allouée à la mise en œuvre des recommandations adressées dans le cadre du projet du CIO sur la question de l'égalité des sexes ou de toute autre initiative visant à atteindre l'équilibre entre les sexes au sein de leurs structures.
- Échéance : période 2021-2024.*

- e.** Les FI sont encouragées à allouer les fonds reçus de leurs propres sources de revenus à des initiatives visant à l'équilibre entre les sexes dans leur organisation.

Échéance : intégration des rapports sur les allocations dans le nouveau rapport de suivi sur l'égalité des sexes du CIO dès juin 2018.

- f.** Les FI sont encouragées à passer en revue ces rapports avec leurs commissions des femmes dans le sport et des athlètes avant de les transmettre pour intégration dans le nouveau rapport de suivi sur l'égalité des sexes du CIO.

Échéance : juin 2018.

- g.** Les CNO et les FI sont encouragés à allouer des fonds aux initiatives en faveur d'un équilibre entre les sexes durant la période actuelle, à savoir 2017-2020, sur la base des recommandations adressées dans le cadre de ce projet. Ces initiatives et ce financement seront indiqués dans le nouveau rapport de suivi du CIO sur l'égalité des sexes.

Échéance : à compter de juin 2018.

- h.** Suggestion d'inclure des séances de travail sur le financement et les initiatives en faveur d'un équilibre entre les sexes, avec l'aide du CIO, au programme des réunions des organisations sportives régionales et continentales.

Échéance : à compter de 2018.

Recommandations liées au financement

17. Égalité des prix en espèces

- Les FI et les CNO devront mettre en place des mécanismes visant à combattre les inégalités en termes de rémunérations entre hommes et femmes, qu'il s'agisse de prix en espèces ou autres paiements.

Actions :

- a. Le groupe de travail recommande au CIO de mener une enquête auprès des FI et des CNO afin d'identifier les écarts éventuels entre les prix en espèces et autres paiements perçus par les athlètes.

Échéance : conclusions communiquées d'ici à février 2019.

- b. Le groupe de travail recommande d'indiquer le montant des prix en espèces dans le rapport de suivi du CIO sur l'égalité des sexes.

Échéance : septembre 2018.

- c. Le groupe de travail recommande aux FI et aux CNO d'établir des plans de transition pour gommer les disparités en termes de rémunérations entre hommes et femmes.

Échéance : décembre 2020.



Recommandations liées à la gouvernance

18. Développement du leadership dans la gouvernance

- **Le CIO établira des mécanismes stratégiques afin d'élargir le vivier de talents composé de candidates à des postes de gouvernance en général ainsi que pour des postes à la commission exécutive.**

Actions :

- a. Le groupe de travail recommande au CIO de travailler avec ses partenaires au sein du Mouvement olympique afin d'établir des registres des sports pour les candidates potentielles aux conseils d'administration et aux commissions.

Échéance : développement du projet pilote d'ici à septembre 2018.

- b. Le groupe de travail recommande au CIO de coordonner la création d'une table ronde unique au niveau de l'encadrement pour les plus grandes dirigeantes sportives du monde.

Échéance : juin 2019.

- c. Le groupe de travail recommande au CIO d'introduire un programme de co-mentorat pour les femmes, en associant des candidates potentielles à la gouvernance à des cadres dirigeants membres des conseils d'administration. Ce programme comprendra des activités de mentorat, de réseautage et des formations en lien avec la planification des remplacements.

Échéance : élaboration et mise en œuvre du programme de co-mentorat d'ici à juin 2019.

Informations d'ordre général

Un défi de longue date pour les organisations consiste à identifier et recruter des femmes potentiellement intéressées pour occuper des postes de gouvernance. Le CIO et certains de ses partenaires au sein du Mouvement olympique organisent des ateliers et des conférences pour les femmes dirigeantes. Ces initiatives se sont révélées très utiles pour les participantes. Toutefois, d'après les commentaires reçus, il est nécessaire d'y ajouter des mécanismes qui ouvrent une voie plus stratégique pour que les femmes occupent des postes à responsabilités, notamment des postes de cadres dans des conseils d'administration ou des fonctions de vice-présidentes et présidentes.

Dans de nombreux pays, des registres de candidates existent. Ces registres recensent les femmes qui souhaitent devenir directrices de conseils institutionnels ou à but non lucratif. La plupart de ces registres sont associés à des institutions universitaires de troisième cycle. Il n'existe qu'un seul registre de ce type pour le sport, celui créé par la commission australienne des sports.

La recommandation 18, action (a) suggère que le CIO et ses partenaires du Mouvement olympique mettent sur pied des registres sportifs similaires – autrement dit sur une base régionale – qui pourraient commencer par l'intégration des "diplômés" des programmes d'encadrement de la commission des femmes dans le sport du CIO.

Afin de faire face au manque de vice-présidentes et présidentes, la recommandation 18, action (b) appelle à la création d'une table ronde unique au niveau de l'encadrement pour les plus grandes dirigeantes sportives du monde. Cette table ronde permettrait de créer officiellement un réseau de sportives internationales clés, de leur donner un accès formel aux personnes les plus influentes dans le monde du sport et de l'entreprise, et favoriserait la collaboration sur des tâches de travail concrètes.

Les programmes de mentorat se sont révélés utiles dans certaines juridictions. La recommandation 18, action (c) suggère au CIO de travailler avec des experts organisationnels afin de mettre sur pied un programme de co-mentorat. Le co-mentorat se concentrera tout d'abord sur les plus grandes dirigeantes sportives du monde, et fera le lien avec les participants à l'initiative de table ronde. Les membres actuels de la commission exécutive pourraient y être associés en tant que co-mentors. Les programmes de co-mentorat établis dans le secteur institutionnel nécessitent des mentors dans des juridictions qui ne sont pas similaires afin d'élargir le réseau et approfondir l'apprentissage.

Recommandations liées à la gouvernance

19. Procédure d'élection des membres du CIO

- **Le CIO s'assurera que sa procédure d'élection reflète sa détermination à avoir une composition diversifiée et équilibrée.**

Actions :

- a. Un(e) représentant(e) de la commission des femmes dans le sport du CIO siègera à la commission pour l'élection des membres du CIO.

Échéance : date de la prochaine procédure de nomination des membres de la commission.

- b. Indiquer, comme élément d'appréciation pour la commission exécutive, si l'organisation dont est issu(e) le candidat/la candidate compte un nombre égal d'hommes et de femmes au sein de son conseil exécutif.

Échéance : à fixer.

- c. Veiller à ce que les sièges à la commission exécutive du CIO, y compris ceux des vice-présidents, soient occupés par un nombre égal d'hommes et de femmes.

Échéance : d'ici 2024.

- d. Suite à la recherche et aux conclusions du projet d'analyse sur la question de l'égalité des sexes du CIO, le groupe de travail recommande à ce que l'objectif de 30 % des postes décisionnels approuvés en novembre 2016 soit révisé conformément au point c.

- e. Les CNO et les FI seront tenus de présenter une candidate pour chaque candidat proposé pour l'un des 15 sièges réservés aux FI et l'un des 15 sièges réservés aux CNO.

Échéance : d'ici 2020.

- f. La commission pour l'élection des membres du CIO procédera à une analyse des autres partenaires du Mouvement olympique qui ont imposé des limites de mandat à leurs membres.

Échéance : rapport à la commission des femmes dans le sport et à la commission des athlètes d'ici à novembre 2018.

20. Procédure d'élection au sein des Comités Nationaux Olympiques et des Fédérations Internationales

- **Les parties prenantes du Mouvement olympique procéderont à un examen de leurs procédures d'élection afin de définir des stratégies pour une représentation équilibrée des sexes au sein de leurs organes de gouvernance.**

Actions :

- a. Le CIO demandera que des séances de travail sur la restructuration de la gouvernance soient inscrites au programme des futures rencontres régionales et continentales.

Échéance : à compter de 2018.

- b. Les CNO et les FI rendront compte de leurs décisions en lien avec les procédures d'élection dans le cadre du rapport de suivi du CIO sur l'égalité des sexes et de l'autoévaluation réalisée en application des principes de base de la bonne gouvernance du CIO.

Échéance : début septembre 2018.

Exemples de bonnes pratiques :

En examinant les entretiens et les recherches, on observe qu'ancrer l'égalité des sexes dans des politiques et des statuts est nécessaire si l'on veut que celle-ci soit soutenue dans l'organisation.

De plus, lors des recherches menées pour le projet, les représentants des FI et des CNO ont demandé, s'agissant des exemples de bonnes pratiques, de quelle manière ceux-ci pouvaient fonctionner pour la procédure d'élection.

Voici deux exemples de l'Union internationale de triathlon (ITU) et de l'Association internationale des fédérations d'athlétisme (IAAF). Chaque fédération utilise sa procédure d'élection afin d'établir un équilibre entre les sexes au sein des comités exécutifs.

ITU et **IAAF**

Recommandations liées à la gouvernance

21. Rôles et responsabilités

- Le CIO et les parties prenantes du Mouvement olympique aborderont la question de la marginalisation des femmes et des hommes qui partagent la responsabilité de la mise en œuvre et la durabilité de l'égalité des sexes au sein de leurs organisations et permettent aux femmes de jouer un rôle d'influence et d'avoir des responsabilités décisionnelles dans l'administration et la gouvernance de l'organisation.

Actions :

- a. Les commissions des femmes dans le sport au sein du CIO, des CNO et des FI se verront confier le suivi de la mise en œuvre des recommandations adressées dans le cadre du projet du CIO sur la question de l'égalité des sexes dans les domaines de la représentation, du financement, des ressources humaines et de la gouvernance.
Échéance : à compter de 2018.
- b. Les commissions des athlètes du CIO, des CNO et des FI se verront confier le suivi de la mise en œuvre des recommandations adressées dans le cadre du projet du CIO sur la question de l'égalité des sexes dans les domaines du sport, de la représentation et du financement.
Échéance : à compter de 2018.
- c. Les parties prenantes du Mouvement olympique incluront des hommes au sein de leurs commissions des femmes dans le sport, en recommandant plus particulièrement que ces postes soient occupés par des hommes siégeant au sein de leurs conseils exécutifs.
Échéance : à compter de 2018.
- d. Le CIO et les parties prenantes du Mouvement olympique chargeront des hommes et des femmes d'étudier les questions d'égalité des sexes et de diversité au sein des conseils exécutifs et des autres organes de gouvernance.
Échéance : à partir de janvier 2018.

24. Leadership en matière d'égalité des sexes

- Veiller à ce que toutes les initiatives en matière d'égalité des sexes qui ont une incidence sur l'administration du CIO et un impact sur les parties prenantes du Mouvement olympique soient coordonnées par un cadre supérieur du CIO.

Actions :

- a. Le CIO nommera un responsable du programme sur l'égalité des sexes en 2018. Il adoptera en outre les meilleures pratiques des grandes entreprises commerciales et nommera un responsable de la diversité, lequel rendra directement compte au président (ou au directeur général). Le responsable de la diversité sera chargé de la mise en œuvre du projet d'analyse stratégique sur l'égalité des sexes en donnant l'orientation et en supervisant les questions relatives à l'égalité des sexes et à la diversité au sein de l'administration et en dehors, à travers l'ensemble du Mouvement olympique.
Échéance : nomination d'un responsable de la diversité à une date coïncidant avec le plan stratégique de développement du personnel 2020.
- b. Établir un groupe de travail chargé du leadership au CIO afin de coordonner les initiatives en matière d'égalité des sexes.
Échéance : début mars 2018.

Recommandations liées aux ressources humaines, au suivi et à la communication

22. Culture d'intégration au sein de l'organisation et leadership en matière de diversité

- **Le comité des Ressources humaines du CIO intégrera les mesures qu'il jugera utiles dans le plan d'action en matière de durabilité et le plan stratégique de développement du personnel 2020 pour la période 2017-2020.**

Actions :

- a. Les Ressources humaines du CIO examineront et réviseront les politiques et pratiques en matière d'égalité des sexes, notamment s'agissant du recrutement du personnel, des pratiques d'embauche, d'équité salariale, de formation, de développement de carrière et de planification des remplacements.

- b. Les Ressources humaines du CIO examineront et réviseront, le cas échéant, le Code de conduite du personnel et la politique en matière de harcèlement.
- c. Les Ressources humaines du CIO communiqueront avec le personnel leurs objectifs et leur plan d'action visant à favoriser l'égalité des sexes au sein de l'organisation.
- d. Le CIO inclura des objectifs en matière d'égalité des sexes dans les évaluations de performance des dirigeants.
- e. Le CIO favorisera une culture d'intégration au sein de l'organisation.

Échéance pour toutes les actions : en même temps que la stratégie de développement du personnel 2020.



Recommandations liées aux ressources humaines, au suivi et à la communication

23. Système de suivi et de rapport

- **Mettre en œuvre un système tangible pour l'établissement de rapports afin d'assurer de façon permanente le suivi, la mesure et l'évaluation des initiatives et résultats en matière d'égalité des sexes. Ce mécanisme de suivi et de rapports doit être simple, convivial et mené à bien efficacement, en coordination avec les différents secteurs fonctionnels et organisations.**

Actions :

- a. Le CIO adaptera le rapport du Forum économique mondial sur les disparités entre les sexes et rédigera un rapport de suivi institutionnel sur l'égalité des sexes. Ce rapport nouvellement rédigé remplacera les différents questionnaires et enquêtes actuellement lancés par le CIO et complétés par les FI et les CNO.

Échéance : développement d'ici à septembre 2018 pour examen par les départements des sports et des relations avec les CNO du CIO. Mise en œuvre à partir de décembre 2018.

- b. Le responsable du projet œuvrera de concert avec l'administration du CIO pour rédiger ce nouveau rapport. Ce dernier contiendra les résultats du projet, lequel servira de critère d'évaluation, sans oublier les outils de mesure et les calculs pour déterminer le système d'évaluation.

Échéance : début des travaux en février 2018 pour tenir le délai fixé à septembre 2018.

- c. Le responsable du projet rendra compte des résultats du rapport de suivi sur l'égalité des sexes du CIO à la commission des femmes dans le sport et à la commission des athlètes.

Échéance : début 2019.

Informations d'ordre général :

L'un des facteurs clés évoqués dans les recherches du projet pour parvenir à l'égalité des sexes et la maintenir de façon pérenne est la nécessité de suivis, évaluations et rapports cohérents.

La recommandation 23 suggère la création d'un système de rapports qui permettrait de suivre constamment et d'évaluer l'égalité des sexes au sein du Mouvement olympique. Outre le fait d'avoir un outil de suivi précieux, avoir un seul moyen de rendre des comptes serait plus efficace pour le CIO, les FI et les CNO.

Le nom donné à ce mécanisme de suivi est le rapport de suivi sur l'égalité des sexes du CIO. Ce dernier s'appuie sur le rapport du Forum économique mondial sur les disparités entre les sexes.

Cette recommandation suggère que le rapport rendant compte des résultats soit publié, de manière à mettre en avant les principes de transparence et de responsabilité et à servir d'exemple en matière de bonne gouvernance.

L'objectif est d'adapter le cadre du document du Forum économique mondial pour qu'il intègre le critère d'égalité des sexes et les mécanismes présentés dans ce projet de rapport.



Recommandations liées aux ressources humaines, au suivi et à la communication

25. Plan de communication

- **Le groupe de travail insiste sur la nécessité de mettre sur pied un vaste plan de communication afin de diffuser largement les résultats du projet, et ce de façon permanente. Un plan de communication, comprenant de multiples activations, est en effet requis afin de sensibiliser aux initiatives du projet sur l'égalité des sexes et afin de responsabiliser les administrateurs, les athlètes, les officiels des Jeux et les décideurs.**

Actions :

- a. Le responsable du projet travaillera de concert avec le département de la communication stratégique du CIO pour mettre sur pied le projet de plan de communication.

Échéance : d'ici juin 2018.

- b. Le projet de plan de communication comprendra plusieurs mécanismes, notamment la plateforme électronique du CIO sur l'égalité des sexes, des séances de travail à l'ACNO, l'ASOIF, l'AIOWF et des séances générales organisées au niveau continental.

Échéance : d'ici juin 2018.

- c. Le responsable du projet ainsi que le nouveau responsable de la diversité travailleront de concert avec le département de la communication stratégique du CIO afin de veiller à donner des informations régulières à jour, en particulier à l'administration du CIO.

Échéance : d'ici décembre 2018.





Six facteurs essentiels à l'égalité des sexes

Dans le cadre des recherches menées pour le projet du CIO sur l'égalité des sexes, plus de 40 entretiens ont été effectués, parmi lesquels des rencontres avec les membres du groupe de travail ainsi que des personnes représentant le CIO, les Fédérations Internationales de sport et les Comités Nationaux Olympiques. Des experts dans le domaine de l'égalité des sexes, de l'encadrement sportif et des médias sportifs ont aussi participé. Nous avons également discuté avec des universitaires, de fervents défenseurs de cette cause, des athlètes ainsi que des dirigeants d'entreprises.

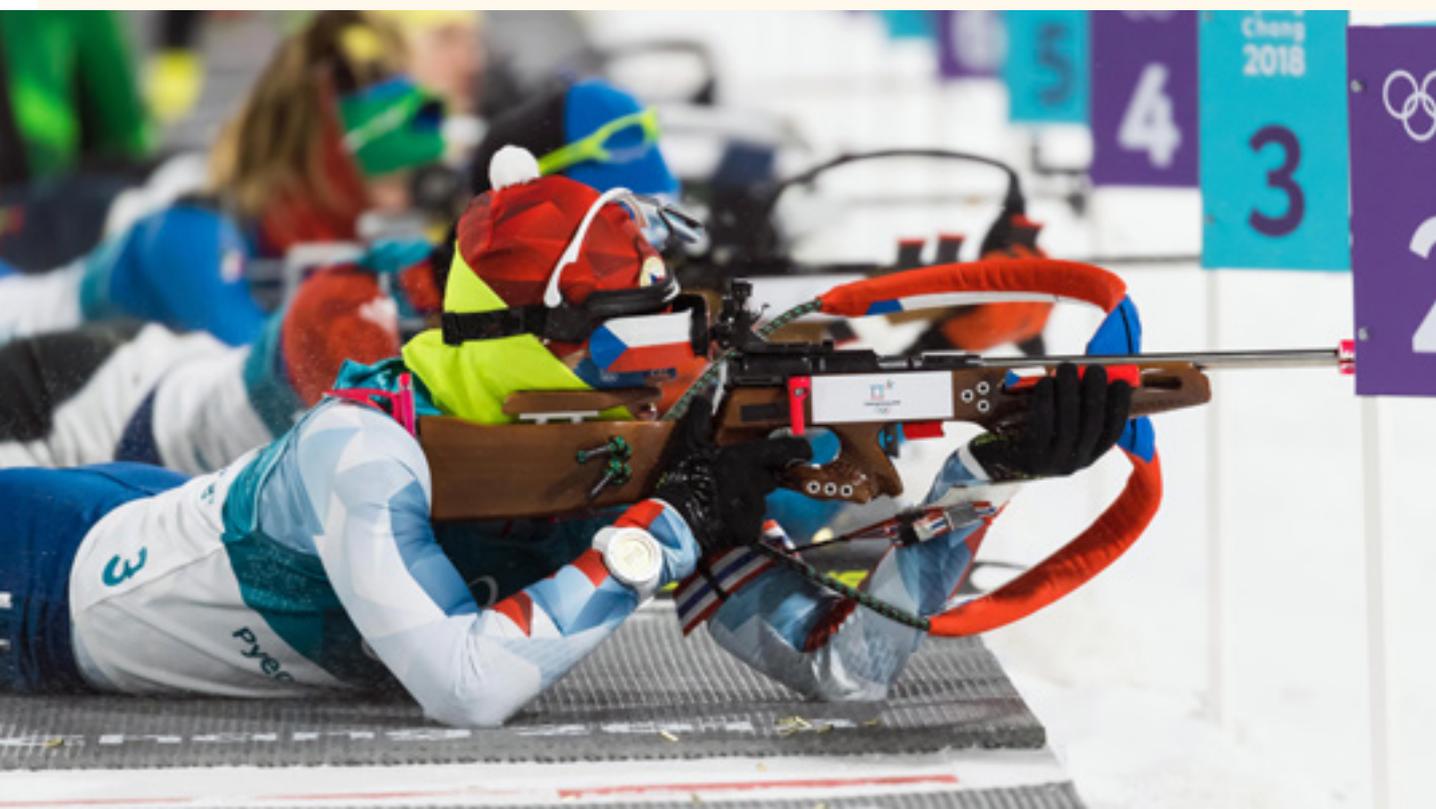
De plus, les recherches du projet comprennent l'examen d'un large éventail de documents relatifs à l'égalité des sexes dans le sport et le secteur privé, et l'examen de bon nombre de statuts et constitutions d'organisations sportives. Ces documents sont listés sous la section "Ressources documentaires".

En puisant dans les entretiens et les recherches, un consensus général s'est dégagé avec une liste de facteurs nécessaires aux valeurs et à l'égalité des sexes dans la pratique pour une organisation donnée. Ces six facteurs essentiels sont les suivants :

1. Avoir un leader et prendre le leadership en matière d'égalité des sexes.
2. Allouer des fonds spécifiques aux sportives et utiliser ces fonds comme une motivation pour que les organisations mettent en place l'égalité des sexes.
3. Soutenir (ou dans certains cas introduire) une culture d'entreprise plurielle.

4. Veiller à ce que les femmes qui occupent des postes supérieurs dans la gouvernance aient des rôles d'influence avec des responsabilités dans la prise de décision.
5. Utiliser les statuts, les politiques et la procédure d'élection afin d'ancrer l'égalité des sexes dans l'organisation.
6. Suivre et évaluer les progrès, analyser les résultats, et inculquer le sens des responsabilités.

Ces six facteurs sont à la base des recommandations formulées. Associées aux recherches et intégrant les mécanismes de meilleures pratiques de la communauté sportive et du secteur de l'entreprise, les 25 recommandations reflètent le mandat du projet, à savoir proposer des recommandations concrètes afin de stimuler le changement et promouvoir l'égalité des sexes à l'échelle mondiale.



Ressources documentaires

Il existe énormément de documentation en lien avec l'égalité des sexes et de nombreux documents portent sur l'égalité des sexes dans le sport. Les documents examinés dans le cadre des recherches pour ce projet sont énumérés ci-après et divisés en sections car ils concernent les différentes recommandations du projet.

Sport

1. Askren, H. (2015). Muslim Women's Football: A Contested Frontier for Gender Politics, *in* Hoodfar, H. (Ed.) Women's Sport as Politics in Muslim Contexts. London, UK. Women Living Under Muslim Laws. pp.136-160. Remarque : contient une série de chapitres relatifs à la participation, l'habillement, aux pratiques d'exclusion et au sport comme espace public pour les sportives musulmanes.
2. Canadian Journal for Women in Coaching. En ligne : <https://www.coach.ca/canadian-journal-for-women-in-coaching-p154726> (site consulté le 4 avril 2017).
3. Robertson, S. Hear Their Voices: Developing and Supporting Women Coaches Around the World, *in* La Voi, N. (Ed.) Women in Sports Coaching, Routledge. En ligne : www.routledge.com (site consulté le 15 avril 2017).
6. 2012 UNESCO. Indicateurs d'égalité des genres dans les médias. En ligne : <http://www.unesco.org/new/en/communication-and-information/resources/publications-and-communication-materials/publications/full-list/gender-sensitive-indicators-for-media-framework-of-indicators-to-gauge-gender-sensitivity-in-media-operations-and-content> (site consulté le 2 mars 2017).

Remarque : dans son rapport, l'UNESCO donne la définition de certains termes.

Équité entre les genres : Présence et participation équilibrée des femmes et des hommes afin de parvenir à l'égalité dans un environnement donné. Par ce processus, les femmes et les hommes bénéficient d'un traitement équitable. Au nom de l'équité, il est souvent nécessaire d'adopter des mesures visant à compenser les désavantages historiques et sociaux qui empêchent les femmes et les hommes d'agir d'égal à égal.

Parité entre les sexes : Concept numérique en matière de représentation et de participation. La parité entre les sexes est une étape nécessaire mais non suffisante sur la voie de l'égalité des sexes.

Généralisation de l'analyse selon le genre : Méthode, moyen au service d'une fin, processus consistant à intégrer une perspective sensible au genre à toutes les activités d'une organisation, en particulier à ses politiques, programmes, formations et procédures de recrutement et d'évaluation, et ce dans l'objectif suprême de réaliser l'égalité des genres.

7. European Commission: Sport. (2014). Gender Equality in Sport: Proposal for Strategic Actions 2014-2020, p.40.

Remarque : les auteurs ont noté que le fait de sensibiliser via des campagnes et des conférences peut être utile, mais que parfois ces activités ne mènent pas à des changements importants ni à des mesures concrètes. Il faut institutionnaliser des domaines d'actions spécifiques à travers l'organisation.

Représentation des sexes

1. Shephard, S. (2016). Who's that Girl, *in* Kicking Off: How women in sport are changing the game. Bloomsbury Publishing.
2. Women's Sports Foundation: Q&A Media Coverage of Women's Sports. (23 août 201). En ligne : <https://www.womenssportsfoundation.org/advocate/foundation> (site consulté le 29 avril 2017).
3. European Broadcasting Union. (1995). Charter for Equal Opportunities for Women in Broadcasting, *in* European Commission: Sport. Proposal for Strategic Actions 2014-2020. (18 février 2014). Brussels. En ligne : <https://www.ebu.ch> (site consulté le 26 février 2017).
4. Robertson, S. (1998). Making the Most of Your Opportunities: a media guide for athletes and their coaches. Canadian Association for the Advancement of Women in Sport.
5. Heldman, C. If she can see it, she can be it, *in* Why Get Involved in Archery Report. Geena Davis Institute on Gender in Media. En ligne : <https://seejane.org/wp-content/uploads/hitting-the-bullseye-reel-girl-archers-inspire-real-girl-archers-short.pdf> (site consulté le 16 mars 2017).

Ressources documentaires

Financement

1. Australian Sports Commission. (2015). Mandatory Sports Governance Principles, as part of Australia's Winning Edge (2012-22). En ligne : https://www.ausport.gov.au/ais/about/history/sports_tally/2017/governance (site consulté le 25 mars 2017).

Remarque : aligner le financement aux organisations sportives nationales qui comptent 40 % de femmes parmi leurs membres.

2. Code for Sports Governance, United Kingdom. (2016). En ligne : <http://www.uk sport.gov.uk/resources/governance-code> (site consulté le 25 mars 2017).

Remarque : ensemble de prérequis pour l'équilibre entre les sexes au sein des organes de gouvernance des organisations sportives du Royaume-Uni. Lier le financement à l'atteinte d'une représentation minimum de 30 % de femmes dans les organes de gouvernance.

3. Bitel, N. Sport England Chair. (2016). Code for Sports Governance. "(...) La diversité dans les organes dirigeants du secteur sportif est toujours un enjeu et nécessite des mesures obligatoires pour parvenir à un changement durable". En ligne : https://www.sportengland.org/media/11193/a_code_for_sports_governance.pdf (site consulté le 26 mars 2017).

4. Canadian Media Producers Association. (janvier 2017). Women & Leadership: A study of gender parity and diversity in Canada's screen industries, p.27. En ligne : www.cmpa.ca (site consulté le 16 mars 2017) "(...) La majorité des partenaires interrogés se sont dits frustrés que les objectifs volontaires n'aient pas fonctionné. Il est temps que la motivation soit liée à des avantages financiers."

5. European Commission: Sport. (2014). Gender Equality in Sport Proposal for Strategic Actions (2014-2020), p.40.

Remarque : décrit de quelle manière la budgétisation sexospécifique est un outil efficace pour la mise en oeuvre de la parité hommes/femmes au sein d'une organisation. Suggère "d'institutionnaliser des actions spécifiques". Conseille de suivre de près les arguments internes tels que "charge administrative, manque de compétences en gestion ou procédures" car ils peuvent être utilisés comme objections à la mise en oeuvre de ces actions spécifiques."



Ressources documentaires

Gouvernance

1. Olympic Charter. (2016). Rules 16. Procédure d'élection. En ligne : www.olympic.org (site consulté le 25 avril 2017).
 2. How Advancing Women's Equality Can Add \$12trillion to Global Growth. (septembre 2015). En ligne : www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth.pdf (site consulté le 23 février 2017).
 3. Catalyst Research Series. The Bottom Line. En ligne : www.catalyst.org (site consulté le 23 février 2017).
 4. Corporate Governance. En ligne : www.catalyst.org (site consulté le 23 février 2015).
 5. Nicholl, L. (2006). Gender Balance in Global Sports Report. Women on Boards. En ligne : www.womenonboards.net (site consulté le 18 mars 2017).
 6. Lapchik, R., Davison, E., Grant, C., Quirarle, R. (2016). International Sports Report Card on Women in Leadership Roles. Institute for Diversity and Ethics in Sport. En ligne : www.tidesport.org (site consulté le 30 avril 2017).
 7. Henry, I., Radzi, W., Rich E., Shelton, C., Theodoraki, E., & White, A. (2004). Femmes et fonctions dirigeantes dans le Mouvement olympique. Loughborough: Institute of Sport and Leisure, Université Loughborough et CIO.
 8. Henry, I., Robinson, L. (2010). Égalité des sexes et fonctions dirigeantes dans les instances olympiques. Loughborough: Institute of Sport & Leisure Policy. Université Loughborough et CIO.
- Remarque :** le rapport Loughborough formule huit recommandations pour surmonter les obstacles à la sous-représentation des femmes et permettra à celles-ci de jouer un rôle d'influence et d'avoir des responsabilités décisionnelles:
- établir des listes de candidates ;
 - mettre sur pied des séminaires d'encadrement, de préparation aux élections et de responsabilité partagée avec les hommes ;
 - utiliser le nombre de délégués aux assemblées générales comme une source de motivation ;
 - limiter les mandats ;
 - utiliser les commissions de nomination afin d'identifier des candidates ;
 - établir progressivement des objectifs élargis pour la représentation des sexes ;
 - intégrer une politique en matière d'égalité des sexes dans les statuts ;
 - renommer les commissions femmes dans le sport en commissions pour l'équité et inclure des membres masculins afin de limiter la marginalisation de l'équilibre entre les sexes.
9. Constitution de l'IAAF 2019. En ligne : <https://www.iaaf.org/about-iaaf/documents/constitution> (site consulté le 6 avril 2017).
 10. Réforme de l'IAAF : Time for Change. (septembre 2016). En ligne : <https://www.iaaf.org/about-iaaf/documents/> (site consulté le 26 mars 2017).
 11. CGF Constitution. En ligne : www.thecgf.com/about/constitution.pdf (site consulté le 4 avril 2017).
 12. CGF Transformation 2022. En ligne : www.thecgf.com/about/transformation2022.pdf (site consulté le 28 mars 2017).

Ressources documentaires

13. Constitution de l'ITU 2015. En ligne : https://www.triathlon.org/uploads/docs/constitution_with_changes_2017.pdf (site consulté le 6 avril 2017).
14. Constitution du CNO de Nouvelle-Zélande (mai 2015). En ligne : <http://www.olympic.org.nz/assets/Uploads/NZOC-Constitution-Draft-May-2015-final.pdf> (site consulté le 6 avril 2017).
15. Règlement général de la FIH. (août 2016). En ligne : www.fih.ch (site consulté le 6 avril 2017).
16. Constitution et règlement, Trinité-et-Tobago. (2013). En ligne : <http://www.ttoc.org/index.php/documentation-centre/ttoc-1> (site consulté le 14 mai 2017).
17. CIO : Principes universels de base de bonne gouvernance du Mouvement olympique (2008). En ligne : https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences_Forum_and_Events/2008_seminar_autonomy/Basic_Universal_Principles_of_Good_Governance.pdf (site consulté le 10 avril 2017).
18. Enquête sur la gouvernance de l'ASOIF. En ligne : http://www.asoif.com/sites/default/files/basic_page/if_governance_questionnaire.pdf (site consulté le 24 mars 2017).
19. Fasting, K. (2004). Strategies for Developing Gender Equity in Sport Leadership. Congress Proceedings. Berlin.
20. White, A. (2004). Women, Leadership and the Olympic Movement. Congress Proceedings. Berlin.
21. Wittenberg-Cox, A. How CEOs can put gender balance on the agenda at their companies, *in* Harvard Business Review. En ligne : <https://hbr.org/2016/11/how-ceos-can-put-gender-balance-on-the-agenda-at-their-companies> (site consulté le 17 avril 2017).
22. (UK) Women in Sport. Beyond 30%. En ligne : <https://www.womeninsport.org/wp-content/uploads/2017/03/Women-in-Sport-Beyond-3025-1-1.pdf?x99836> (site consulté le 24 mars 2017).
Remarque : le rapport identifie les obstacles et présente des solutions concrètes pour augmenter la représentation des femmes dans les conseils de gouvernance tout en opérant des changements culturels.
23. Professor Anita White. Consultante. Augmenter le nombre de femmes dans la gouvernance en commençant avec des objectifs de 10 %, 20 %, etc. Au départ, cela aide de fixer des objectifs, mais sans mise en application, il n'y a pas de résultats. Et les organisations sont restées bloquées à 30 %. Cela devait juste servir de référence. Les conseils de gouvernance devraient compter 50 % d'hommes et 50 % de femmes. Entretien du 29 septembre 2017.
24. La commission australienne des sports dispose d'un registre des candidates aux postes de cadres dirigeants dans le sport. Registre de l'encadrement des femmes dans le sport. En ligne : www.ausport.gov.au/ (site consulté le 26 mars 2017).
25. Melcher, D., Procopio, J. (décembre 2014). Board Members Benefit from Becoming Mentors, *in* Harvard Business Review. En ligne : <https://hbr.org/2014/12/board-members-benefit-from-becoming-mentors> (site consulté le 10 mai 2017).
Remarque : Exelis, une entreprise mondiale dans l'aérospatiale a financé des mentors et leurs protégés, chacun ayant profité de sa participation au programme.

Ressources documentaires

Ressources humaines

1. The Corporate Executive Board Company. Creating Competitive Advantage Through Workforce Diversity.

Remarque : En menant plus de 80 entretiens avec des administrateurs de ressources humaines partout dans le monde, la CEB a découvert que “les mains d’oeuvre diverses et plurielles facilitaient la productivité des employés, le maintien du personnel ainsi que le travail d’équipe et l’engagement.”

2. Wittenberg-Cox, A. (novembre 2016). How CEOs can Put Gender Balance on the Agenda at their Companies, *in* Harvard Business Review. En ligne : www.hbr.com (site consulté le 6 avril 2017).

“Les êtres humains sont fortement encouragés à recruter, promouvoir et même se marier à des personnes qui leur ressemblent. La ressemblance ne favorise pas le mépris, elle apporte le confort.”

3. McKinsey & Company. (septembre 2015). How Advancing Women’s Equality Can Add \$12 trillion to Global Growth. En ligne : <https://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth> (site consulté le 28 mars 2017).

“(…) Même après des dizaines d’années de progrès pour faire des femmes des partenaires égales des hommes dans l’économie et la société, l’écart entre eux demeure important. Nous reconnaissons que la parité hommes/femmes dans les résultats économiques (tels que la participation à la main d’oeuvre ou la présence à des postes d’encadrement) n’est pas nécessairement un idéal normatif car il associe des êtres humains, lesquels font des choix personnels concernant la vie qu’ils mènent. Nous reconnaissons aussi que les hommes peuvent être désavantagés par rapport aux femmes dans certains cas. Toutefois, nous pensons que le monde, y compris le secteur privé, pourrait tirer largement parti sur le plan économique d’une amélioration de l’égalité entre hommes et femmes.”

4. Burrell, L. (July-August 2016). We Just Can’t Handle Diversity, *in* Harvard Business Review, pp.70-74.
5. Women’s Sport Leadership Academy. Located at the University of Chichester (Angleterre), et Nouvelle-Zélande.
6. European Commission: Sport. (2014). Gender Equality in Sport: Proposal for Strategic Actions (2014-2020), p.17.

“Augmenter le nombre de femmes parmi les professionnels sportifs à des postes décisionnels est un objectif qui peut être atteint comme dans d’autres secteurs sur le marché du travail. Une sélection, un recrutement, une planification des remplacements, des procédures et des pratiques de nomination ainsi que des politiques de ressources humaines transparents, sensibles à la question de l’égalité des sexes, devraient inclure des indicateurs en matière d’égalité des sexes.”

7. Déclaration de position du Comité National Olympique de Nouvelle-Zélande sur l’intégration. En ligne : <http://www.olympic.org.nz/assets/Uploads/Inclusion-Position-Statement-Final-Feb-2017.pdf> (site consulté le 27 avril 2017).



Ressources documentaires

Recherches d'ordre général et notes

1. Agenda olympique 2020. En ligne : <https://www.olympic.org/olympic-agenda-2020> (site consulté le 26 février 2017).
2. Charte olympique de 2016. En ligne : <https://www.olympic.org/documents/olympic-charter> (site consulté le 2 avril 2017).
3. Programme d'action des Nations Unies sur le développement durable à l'horizon 2030. Objectif 5. Égalité des sexes. En ligne : www.un.org/sustainabledevelopment/genderequality/ (site consulté le 28 mars 2017).
4. Australia's Winning Edge (2012-2022). En ligne : https://www.ausport.gov.au/ais/about/history/sports_tally/2017/governance (site consulté le 24 mars 2017).
5. Forum économique mondial, Indice des disparités entre les sexes. (2016). En ligne : <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/> (site consulté le 15 avril 2017).
6. Rapport annuel du CIO 2015 : crédibilité, durabilité, jeunesse. En ligne : <https://www.olympic.org/documents/ioc-annual-report> (site consulté le 26 avril 2017).
7. Rapport d'activité de la Solidarité Olympique 2013-16), *in* Programme des femmes dans le sport, présenté à la commission des femmes dans le sport, novembre 2016.
8. European Commission: Sport. Gender Equality in Sport: Proposal for Strategic Actions 2014-2020. (18 February 2014). Brussels. En ligne : http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/events/2013/documents/20131203-gender/final-proposal-1802_en.pdf (site consulté le 21 février 2017).
9. Christine Lagarde, directrice du Fonds Monétaire International : "L'égalité des sexes n'est pas juste un concept d'autonomisation des femmes, c'est également un principe économique. L'égalité des sexes est un changement et le changement est douloureux. C'est bien plus confortable de rester dans sa zone de confort, de faire des choses comme vous l'avez toujours fait."
10. Beth Brooke, Global Vice-Chair Public Policy, Ernst & Young: Les facteurs clés nécessaires à l'égalité des sexes dans une entreprises sont pris au sommet avec des actions, et non juste des mots. Objectifs et mesures. Combattre les préjugés inconscients. Tenir les dirigeants pour responsables à travers les organisations. Entretien du 19 avril 2017.
11. Hoodfar, H. (2015). Women's Sport as Politics in Muslim Contexts. Women Living Under Muslim Laws. Londres, Royaume-Uni : Women Living Under Muslim Laws.
12. Doll-Tepper G. et al. (2004). Sport, Women and Leadership: Congress Proceedings. Berlin, GER: Sport & Buch Strauß.
13. Canadian Media Producers Association. (2017). Women and Leadership: a study of gender parity and diversity in Canada's screen industries. En ligne : <http://www.omdc.on.ca/Assets/Research/Research+Reports/CMPA+Women+and+Leadership+English.pdf> (site consulté le 16 mars 2017).
14. Catalyst. (July 2013). En ligne : <http://www.catalyst.org/gender-diversity-boards-canada-recommendations-accelerating-progress> (site consulté le 6 mars 2017).
15. Dobbin, F., Kalev, A. (2016). Why Diversity Programmes Fail, *in* Harvard Business Review, pp. 52-60.

Comité International Olympique, Château de Vidy,
1007 Lausanne, Suisse Tél +41 (0)21 621 6111
www.olympic.org

©La reproduction de cette publication, même partielle, sous toutes ses formes, est interdite sans l'autorisation écrite du CIO. Tous les droits de reproduction, traduction et adaptation sont réservés pour tous les pays.

Conçu et produit par Thomas & Trotman Design

Photographies par le CIO et Getty Images®. Couverture Xinhua News Agency/Ding Xu ; page 2 CIO/David Burnett ; page 8 FEI/Richard Juilliant ; pages 9, 18, 21 et couverture arrière CIO/John Huet ; pages 11, 28, 29, 31 et 34 CIO/Jason Evans ; page 15 CIO/Dan Mullan ; page 17 Getty Images®/Al Bello ; page 19 Getty Images®/David Ramos ; page 25 Reuters/Vasily Fedosenko ; page 26 Getty Images®/Richard Heathcote ; page 27 CIO/Mine Kasapoglu.

©Toutes les marques citées sont déposées



COMITÉ
INTERNATIONAL
OLYMPIQUE

COMITÉ INTERNATIONAL OLYMPIQUE
CHÂTEAU DE VIDY, 1007 LAUSANNE, SUISSE

www.olympic.org

