

Thèse présentée

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

Par Annabelle CAPRAIS

Discipline : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

Laboratoire Cultures, Éducation et Société (LACES EA 7437)

École Doctorale SP2 : Sociétés, Politique, Santé Publique

**La place et le rôle des femmes dans la gouvernance des fédérations
sportives françaises**

Sous la direction de Stéphanie Rubi et Fabien Sabatier

Soutenue publiquement le 10 décembre 2020

JURY

M^{me} Stéphanie Rubi	Professeure à l'Université Paris Descartes, Co-directrice
M. Fabien Sabatier	Professeur de l'Université de Bordeaux, Co-directeur
M^{me} Sigolène Couchot-Schieix	Professeure de l'Université de Cergy-Pontoise ESPE de Versailles, rapporteuse
M. Tony Froissart	Professeur émérite de l'Université de Reims-Champagne Ardennes, rapporteur
M^{me} Marie-Carmen Garcia	Professeure de l'Université de Paul Sabatier, Présidente du jury
M^{me} Rebecca Rogers	Professeure de l'Université de Paris Descartes, Membre du Jury

Titre : La place et le rôle des femmes dans la gouvernance des fédérations sportives françaises

La loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes est une réforme transversale qui vise à lutter contre les inégalités de genre. Parmi les nombreuses mesures que comporte le texte, l'article 63 impose aux fédérations sportives nationales de respecter de nouveaux quotas pour la composition de leurs instances dirigeantes. Cette thèse s'intéresse à cette obligation. Elle investigate, à l'aide des outils de l'analyse stratégique et une perspective renouvelée qui prend en compte les apports de la sociologie du genre (Crozier & Friedberg, 1977 ; Laufer, 2010), les modalités qui entourent la construction et la bonne application de la loi dans les fédérations. L'étude repose sur un procédé méthodologique mixte divisé en deux parties. La première investigate les résultats des élections fédérales (2016-2017) au regard du nombre de candidat-e-s et d'élu-e-s. La seconde, s'intéresse au fonctionnement concret des instances dirigeantes de cinq fédérations (basketball, rugby à XIII, cyclisme, UFOLEP, danse) et aux rôles que jouent les dirigeantes dans les jeux de pouvoir. Les résultats montrent que de nombreuses fédérations déploient des stratégies de résistance et/ou de contournement, allant de la non-application de la mesure au comité directeur, à la création d'instances de décisions supplémentaires afin d'échapper au quota. Dans l'ensemble, les femmes se présentent moins que les hommes au comité directeur, mais l'absence de candidatures n'explique, que dans de rares cas, le non-respect des provisions de la loi. Il existe, en outre, derrière les discours de désintéressement des dirigeant-e-s, un jeu d'influence électoral qui décourage ou encourage les candidat-e-s à se présenter. Ces pratiques participent à comprendre le faible niveau de compétition électorale. Ainsi, malgré la mesure, rares sont les actrices qui parviennent à peser dans le processus décisionnel des fédérations sportives.

Mots clés : femmes, fédérations sportives, quotas, gouvernance, élections, dirigeant-e-s, genre

Title: The place and the role of women in the governance of French national sports federations

In 2014, law n°2014-873 “for true equality between women and men” introduced two types of gender quotas on the executive board of national sports federations. These quotas are more constraining than the previous ones and set a minimum of 25% of men and women in the composition of federal governing bodies. This thesis aims to investigate the construction of the measure and the way how it is implemented in sports federations. It explores, in particular, the claim that there is a dearth of women sports leaders and analyses the electoral competition of governing bodies of French NSFs after the enactment of these quotas (2016-2017). For doing so, it uses the tools of strategic analysis and a renewed perspective which takes into account the contributions of the sociology of gender (Crozier & Friedberg, 1977; Laufer, 2010). The research employs mixed methods. It consists in a quantitative study conducted on 107 NSFs and a qualitative investigation conducted on five federations (basketball, rugby XIII, cycling, UFOLEP and dance). Overall, electoral competition for most executive boards is very limited and most of the candidates were elected. Quantitative figures suggest that there is no voting bias against women and that the lack of female candidates is rare, but the interviews confirmed the a priori role of networks. Some federations elaborate strategies of resistance and/or circumvention of the law. They limit the application of the measure through ex-officio members or the creation of additional boards, and consider quotas as a maximum. Despite these features and sports federations' resistance, women's representation in sport governance is increasing significantly - more than in the last twenty years. However, few of them manage to influence the decision-making process of sports federations yet.

Key words: women, sports federations, quotas, governance, sports leaders, gender

Unité de recherche : Laboratoire Cultures, Éducation et Société (LACES EA 7437)

3, Ter place de la Victoire 33076 Bordeaux Cédex

À mes parents, à Gilles, Xavier, Julie et Arnaud.

*La joie de vous avoir à mes côtés
mérite une thèse à part entière.*

Remerciements

À tou-te-s ceux et celles qui ont participé à l'écriture de ces pages en m'accompagnant le temps d'un café, d'une relecture, d'un voyage en minibus, ou en partageant un bout de leur canapé.

À la SNCF et son pass TGV max qui m'ont amené aux huit coins de la France à la rencontre des dirigeant-e-s sportif-ive-s.

À Ciel mon doctorat et au dictionnaire des synonymes du Crisco qui fournissent des outils indispensables à l'écriture d'une thèse.

À Sylvie et à Fred, grâce à qui la charge d'enseignement a été un peu moins lourde à porter.

À Stéphanie et Fabien pour leurs conseils, leur bienveillance et pour avoir accepté de reprendre, en cours de chemin, la direction de cette thèse¹ dans des conditions inhabituelles.

¹ Cette thèse a d'abord été dirigée par Nicolas Delorme.

Table des matières

Remerciements	5
Table des matières	6
Liste des sigles et abréviations	8
Liste des tableaux	11
Liste des graphiques	13
Liste des schémas	14
Note sur l'écriture.....	15
Avant-propos et précisions sur la posture de chercheuse	16
Introduction générale.....	19
Partie 1 : Le cadre conceptuel de la recherche	29
Chapitre 1 - Le genre et le sport	30
A. Le sport, lieu de production des masculinités et des féminités	30
1. Un espace mixte mais ségrégué.....	31
2. Des corps sportifs féminins sous contrôle	35
3. Des modèles de rechange	37
B. Les femmes dans la direction du sport fédéral : définition et états des lieux	45
1. Dirigeante sportive, un destin improbable ?.....	46
2. Les raisons d'une sous-représentation	56
3. Des zones d'ombre encore importantes.....	69
Chapitre 2 - Les FSN et leurs acteur-riche-s : entre la sociologie du genre et la sociologie des organisations	74
1. Des <i>homo strategicus</i>	75
2. Suppression et réhabilitation du genre dans la sociologie des organisations	94
3. Le système fédéral : délimitation des contours des FSN.....	104
Chapitre 3 - Penser le changement : les effets des quotas en question.....	112
1. Le contexte d'émergence des quotas	113
2. L'effet des quotas sur la représentation politique des dirigeant-e-s	114
3. Le fonctionnement concret	127
Chapitre 4 – Réflexions méthodologiques	140
A. L'enquête exploratoire : origine des quotas et états quantitatifs des lieux.....	140
1. Un détour par l'histoire	141
2. État des lieux quantitatif.....	143
B. L'enquête principale : les études de cas	149
1. Une posture inductive et comparatiste.....	149
2. Une méthodologie mixte	168

Partie 2 : Résultats et discussion générale.....	189
Chapitre 5 - Un siècle de luttes discontinues.....	190
1. Le contexte international	192
2. En France : une préoccupation récente.....	210
Chapitre 6 – Compétition électorale en milieu associatif.....	250
A. Les résultats des élections	251
1. Une féminisation des instances croissante mais contrôlée	251
2. Résistances structurelles ou manque de candidatures ?.....	263
3. Les postes clés : l'évaporation des dirigeantes.....	280
B. Les règles du jeu électif : le recrutement informel	290
1. Les coulisses des élections	291
2. La négociation des responsabilités	304
C. Les indicateurs en perspective.....	320
1. Le recrutement comme source de pouvoir	320
2. Les candidatures, un indicateur biaisé.....	336
Chapitre 7 – L'inscription de l'égalité <i>réelle</i> entre les femmes et les hommes dans les jeux de pouvoir	340
A. La vie des instances dirigeantes	341
1. La FFR XIII, le choc des cultures	341
2. La FFBB, le principe d'équipe	352
3. L'UFOLEP, l'illusion de la parité	363
4. La FFC, l'apprentissage des responsabilités et des jeux de pouvoir	376
5. La FFD, une direction d'hommes dans un monde de femmes	389
B. Le processus de féminisation : vers une gouvernance plus égalitaire ?	405
1. Continuum des fédérations engagées dans le processus de féminisation de la gouvernance.....	405
2. Des femmes en action : formes <i>d'empowerment</i> des dirigeantes.....	412
Chapitre 8 - Conclusion générale : perspectives et limites de la recherche.....	417
A. Limites et perspectives de la recherche	417
1. Le volet-socio historique	417
2. Des dirigeant-e-s sans propriétés sociales	418
3. Les études de cas : des effets localisés observés sur le court terme	420
B. Conclusion générale	423
Bibliographie.....	429
Index.....	478
Annexes.....	483

Liste des sigles et abréviations

APES :	Accord Partiel Elargi sur le Sport
BSRI :	Bem Sex Role Inventory
CA :	Conseil d'Administration
CDN :	Comité Directeur National
CDOS :	Comité Départemental Olympique et Sportif
CE :	Conseil d'État
CF :	Conseil Fédéral
CNO :	Comité National Olympique
CNOSF :	Comité National Olympique et Sportif Français
CNUED :	Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement
CIO :	Comité International Olympique
CIP :	Comité International Paralympique
COP :	Contrats d'Objectifs et de Performance
CPSF :	Comité Paralympique et Sportif Français
CROS :	Comité Régional Olympique et Sportif
CTS :	Conseiller-ère Technique et Sportif-ive
DAF :	Directeur-riche Administratif -ive et Financier-ière
DOS :	Dispositions Obligatoires des Statuts
DTN :	Directeur-riche Technique National-e
EIGE :	European Institute for Gender Equality
ESC :	Conférence Européenne du Sport
EWS :	European Women Sport
FAIR :	Femmes en Action pour l'Inclusion et le Respect
FFA :	Fédération Française d'Athlétisme
FFEPGV :	Fédération Française d'Éducation physique et de Gymnastique Volontaire
FFBB :	Fédération Française de Basketball

Liste des sigles et abréviations

FFC :	Fédération Française de Cyclisme
FFD :	Fédération Française de Danse
FFE :	Fédération Française d'Equitation
FFF :	Fédération Française de Football
FFG :	Fédération Française de Gymnastique
FFHB :	Fédération Française de Handball
FFSU :	Fédération Française du Sport Universitaire
FFTT :	Fédération Française de Tennis de Table
FFR XIII :	Fédération Française de Rugby à XIII
FIBA :	Fédération Internationale de Basketball Amateur
FIFA :	Fédération Internationale de Football Association
FSCF :	Fédération Sportive et Culturelle de France
FSFSF :	Fédération des Sociétés Féminines et Sportives de France
FSFI :	Fédération Sportive Féminine Internationale
FSGT :	Fédération Sportive et Gymnique du Travail
FSI :	Fédération Sportive Internationale
FSSF :	Fédération Sportive des Sourds de France
FST :	Fédération Sportive du Travail
FSN :	Fédération Sportive Nationale
HAF :	Haute Autorité du Football
IAAF :	International Association of Athletics Federations
ITU :	International Triathlon Union
IWG :	International Working Group on Women & Sport
JO :	Jeux Olympiques
JOP :	Jeux Olympiques et Paralympiques
NCAA :	National Collegiate Athletic Association
ONU :	Organisation des Nations Unies
PACA :	Provence Alpes Côte d'Azur

Liste des sigles et abréviations

PE :	Parlement Européen
PSC1 :	Prévention et secours civiques de niveau 1
SAC :	Système d'Action Concret
SEMC :	Sport Éducation Mixités Citoyenneté
SEITA :	Société d'Exploitation Industrielle des Tabacs et des Allumettes
TFUE :	Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne
TIC :	Technologies de l'information et de la communication.
UCI :	Union Cycliste Internationale
UE :	Union Européenne
UEFA :	Union of European Football Associations
UFOLEP :	Union Française des Ouvres Laïques d'Education Physique
UGSEL :	Union Générale Sportive de l'Enseignement Libre
UNSS :	Union Nationale du Sport Scolaire
USEP :	Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré
USSGT :	Union des Sociétés Sportives et Gymniques du Travail
WILD :	Women's International Leadership Development
2F OPEN-JS :	Fédération Française Omnisports des Personnels de l'Éducation Nationale

Liste des tableaux

Table 1 : Fédérations unisport olympiques.....	144
Table 2 : Fédération unisport non olympiques.....	145
Table 3 : Fédérations multisports.....	146
Table 4 : Fédérations olympiques ayant le plus grand nombre de licenciées féminines	162
Table 5 : Données relatives à la gouvernance des cinq fédérations étudiées.....	167
Table 6 : Participation aux séminaires et formations.....	172
Table 7 : Liste des participant-e-s aux entretiens semi-directifs.....	177
Table 8 : Exemples de grilles d'analyse	185
Table 9 : Ecarts entre la proportion de licenciées et de dirigeantes nationales selon le type de fédération	254
Table 10 : Répartition des licencié-e-s et des élu-e-s au comité directeur selon le type de fédération.....	254
Table 11 : Evolution diachronique du taux de féminisation des conseils d'administration des entreprises cotées au SBF 120 et des FSN.....	256
Table 12 : Fédérations ne respectant pas les quotas pour la composition de leur comité directeur	259
Table 13 : Répartition sexuée des conseils d'administration du CNOSF et du CPSF sur la période 2005-2020.....	261
Table 14 : Fédérations utilisant la dérogation leur permettant de respecter le principe de proportionnalité au comité directeur.	262
Table 15 : Taux de succès, répartition sexuée des candidat-e-s et des élu-e-s selon le type de fédération	273
Table 16 : Comparaison entre la répartition sexuée des élu-e-s et des candidat-e-s selon le type de fédération.....	274
Table 17 : Evolution de la proportion d'élue-e-s et de candidat-e-s entre les deux olympiades pour 27 fédérations olympiques.....	275
Table 18 : Comparaison entre la répartition sexuée des licenciées et de postes clés dans les fédérations multisports.....	282
Table 19 : Proportion de femmes dans différentes instances de gouvernance des fédérations sportives nationales.....	282
Table 20 : Comparaison entre la répartition sexuée des licenciées et des postes clés dans les fédérations olympiques	284
Table 21 : Comparaison entre la répartition sexuée des licenciées et des postes clés dans les fédérations unisport non olympiques	284
Table 22 : Liste des présidentes de FSN pour l'olympiade 2017-2020 et les modalités de leur élection	287
Table 23 : Tableau récapitulatif de la place des femmes dans l'organigramme de la FFBB, l'UFOLEP,	

Liste des tableaux

la FFR XIII, la FFC et FFD	320
Table 24 : Evolution de la place des femmes dans la gouvernance de la FFBB, l'UFOLEP, FFRXIII, FFC et FFD sur la période 1997-2020.....	407
Table 25 : Tableau comparatif des politiques de féminisation des cinq fédérations	411
Table 26 : Tableau synthétique des stratégies déployées par les dirigeantes dans la gouvernance des cinq fédérations	415

Liste des graphiques

Graphique 1 : Evolution diachronique de la place des femmes dans les comités directeurs des FSN (2009-2020).....	252
Graphique 2 : Evolution diachronique de la proportion de femmes dans les bureaux selon le type de fédération (2009-2020).....	252
Graphique 3 : Evolution diachronique du taux de féminisation des comités directeurs des FSN en fonction du taux de licenciées féminines (2004-2017).....	253
Graphique 4 : Comparaison de la proportion de femmes au comité directeur des FSN et des FSI olympique selon la discipline sportive	258
Graphique 5 : Evolution diachronique de la proportion de femmes aux postes clés selon le type de fédération (2005-2020).....	280
Graphique 6 : Evolution diachronique de la proportion de femmes aux postes clés des FSN (2001-2020)	281
Graphique 7 : Proportion de femmes au poste de présidente, trésorière, secrétaire selon le type de fédération pour la mandature 2017-2020	281
Graphique 8 : Cumul de mandats dans le temps des dirigeant-e-s du bureau de la FFBB	307

Liste des schémas

Figure 1 : Niveaux d'étude et d'analyse d'une fédération sportive (Source : Bayle, 2007).....	105
Figure 2 : Continuum de l'engagement dans le processus de féminisation de la gouvernance.....	156
Figure 3 : Frise chronologique des actions non contraignantes initiées par les ONG et les institutions politiques européennes	200
Figure 4 : Frise chronologique des actions engagées par le CIO et le CIP envers l'égalité femmes-hommes dans la gouvernance des organisations sportives	206
Figure 5 : Frise chronologique des quatre grandes périodes qui ont marqué le processus de féminisation de la gouvernance des fédérations sportives nationales françaises	211
Figure 6 : La pratique des femmes, une tentative d'autogestion (1900-1940)	215
Figure 7 : Une politique sportive au masculin (1941-1998).....	223
Figure 8 : Le renouveau de l'action ministérielle (1999-2013).....	232
Figure 9 : Les fédérations sur le continuum de l'engagement dans le processus de féminisation de leur gouvernance fédérale.....	409

Note sur l'écriture

Cette thèse est rédigée en écriture inclusive. Cette ambition se matérialise notamment, lorsque le contexte s'y prête, par l'utilisation des pronoms personnels neutres « iel » et « iels » et un double marquage du féminin et du masculin effectué à l'aide d'un tiret (e.g. acteur-riche-s). Ces choix sont principalement portés par l'idée que le procédé de neutralisation du genre sur lequel a reposé la langue française ne fonctionne pas (Alonzo & Silvera, 2000) : « *le genre masculin n'est pas plus neutre que le suffrage n'a été universel jusqu'en 1944*² ».

C'est en particulier à la lumière du constat du manque de données sexuées concernant les dirigeant-e-s sportif-ive-s et de la participation du langage à l'oblitération de la présence des femmes dans la sociologie du sport et des organisations sportives, que cette décision s'est imposée. Sans entrer plus longuement dans la polémique qui anime les débats autour de cette forme d'écriture, le marquage systématique du féminin, lorsque qu'il a lieu d'être, constitue un apport nécessaire pour rendre compte de la complexité du social. Aussi, si cette forme d'écriture peut avoir le défaut, à certains égards, de réduire la lisibilité du manuscrit mais que, par ailleurs, elle en enrichit le contenu et l'analyse, son utilisation nous semble toute justifiée.

² Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes. (2016). *Pour une communication publique sans stéréotype de sexe : Guide pratique.*

Avant-propos et précisions sur la posture de chercheuse

Peut-être serait-il utile, en guise de commencement, d'apporter quelques clés de lecture essentielles au travail qui est ici présenté, et de définir la position de laquelle je parle. Si celle-ci est rapidement évoquée, par la suite, à l'occasion de quelques précisions sur la méthodologie employée, il semble en effet primordial de situer plus avant mon propos et de revenir sur quelques éléments biographiques qui ont participé à fonder ma trajectoire de recherche.

Mon parcours est celui d'une jeune femme blanche, issue de la classe moyenne, implantée dans le milieu sportif, que l'on prenait facilement enfant pour un garçon, mais qui est aujourd'hui située plus près des normes de genre. Entre cette enfant et ce parcours doctoral commencé en 2017, de nombreux épisodes se sont déroulés. S'il paraît peu utile de revenir sur chacun d'entre eux, quelques-uns méritent néanmoins notre attention.

Il faut revenir, à cet égard, à mes deux années de master en Management du Sport effectué au sein de l'Université de Bordeaux, et signaler le fait que les deux mémoires de recherche entrepris dans le cadre de ce cursus, s'intéressaient, déjà, à la place des dirigeantes dans la gouvernance des fédérations sportives. Cette idée de sujet a alors été soufflée par Nicolas Delorme, aussi directeur du master à cette époque.

Les influences de ces recherches relatives à la représentation quantitative des femmes élues dans les comités directeurs dans une perspective statistique, peuvent d'ailleurs se ressentir au travers de la consultation de cette thèse. Les lectures, axées sur le genre et le sport, qu'elles ont suscitées sont rapidement entrées en résonance avec mon expérience de basketteuse. Pensionnaire d'un pôle espoir, puis d'un centre de formation, et enfin joueuse d'un club semi-professionnel, les inégalités et stéréotypes de genre ont toujours accompagné ma pratique sportive et celle de mes coéquipières : notre club distribuait des ballons roses pour les filles et des bleus pour les garçons ; les dotations vestimentaires que nous recevions en sélection régionale et nationale étaient souvent peu adaptées car trop grandes, dans certains tournois les phases finales féminines étaient arbitrées par un seul officiel contre deux pour les rencontres masculines de phases de poule et je ne peux compter sur mes dix doigts le nombre de remarques sexistes reçues sur les tenues d'après-match. Ces éléments n'ont, longtemps, pas soulevé plus d'interrogations de ma part (ni de celles des autres joueuses) : ils ne constituaient que des détails désagréables mais finalement insignifiants. J'en minimisais, de façon inconsciente, à la fois la violence et la récurrence. Ils indiquaient pourtant que nos corps féminins n'y avaient pas toujours, tout à fait leur place.

C'est en raison d'un parcours universitaire relativement atypique, que j'ai tristement échappé, pendant quelques années, aux apports éclairants de la sociologie du sport sur le sujet, pourtant enseignés en licence STAPS. J'ai en effet d'abord poursuivi une Licence d'Economie-Gestion à l'Université de

Bordeaux, dont un an effectué en parcours Erasmus à Izmir (Turquie), avant de rejoindre ce fameux master en Management du Sport, toujours à l'Université de Bordeaux. Un détour sur la route de la sociologie du genre, qui en valait néanmoins largement la peine. Il a suscité des discussions et des rencontres inoubliables, notamment en la personne de mes colocataires Ahmet Çalt, Alper Temiz et Dominik Müller.

Ce n'est donc qu'à partir de l'année 2015 que mon « éveil politique » s'est véritablement effectué. Mon travail de mémoire de Master m'a permis de rattraper mes retards de lecture et m'a familiarisé avec des ouvrages et travaux fondamentaux en sociologie du genre et du travail (entre autres : Acker, 1990 ; Hovden, 2000a, 2000b ; Louveau & Métoudi, 1986 ; Mennesson, 2005 ; Chimot, 2004 ; Terret, 2004 ; Saouter, 1995). Il m'a, par ailleurs, ce faisant, invitée à opérer un certain retour réflexif sur mon propre récit. Une fois engagée dans ce processus, il me fût impossible de ne plus relever et interpréter ce qui était auparavant des « détails » de la vie quotidienne. La grille de lecture « genre » était devenue un élément constitutif de ma vision du monde.

En somme, la sociologie du genre et du sport m'a d'abord simplement permis de mettre des mots sur mes expériences personnelles, puis elle a fini de transformer mon regard sur le domaine sportif. Des découvertes et une trajectoire intellectuelle qui ne me sont pas particulières, puisqu'elles correspondent, dans les grandes lignes, à celles qu'ont connu d'autres « sportives-chercheuses » (Bohuon, 2019 ; Chimot, 2005). Dans tous les cas, le sujet était devenu si passionnant, que je l'ai embrassé au point de vouloir en faire une thèse, et de postuler, en 2017, à un contrat doctoral une fois mon master achevé. Ce pari, finalement réussi, m'a permis de mener à bien mes recherches dans une situation non précaire, au moins au sens financier du terme. Ce projet a été, un temps, rendu possible par l'accompagnement de Nicolas Delorme, qui avait déjà encadré mes travaux de master. La collaboration avec ce dernier s'est néanmoins arrêtée au début de l'année 2019, moment où j'ai demandé un changement de direction de thèse, suite à l'ouverture d'une procédure de harcèlement moral à son encontre.

Ces évènements ont indéniablement concouru à forger mon parcours de chercheuse, ne serait-ce que parce qu'ils ont renforcé ma détermination à analyser la prégnance des rapports de pouvoir, auxquels le monde universitaire n'échappe pas, et qu'ils m'ont amené à croiser la route de Stéphanie Rubi et Fabien Sabatier. Devenu-e-s mes nouveau-elle directeur-riche-s de thèse, iels ont apporté avec elleux leurs thématiques de recherche et leurs influences respectives, donnant à cette recherche un tournant plus intersectionnel, et aussi plus apaisé. Cet endroit et l'apport de ces quelques précisions relatives à mon parcours de chercheuse constituent une occasion supplémentaire de leur adresser à nouveau toute ma reconnaissance.

En dehors de ces éléments et remerciements nominatifs, il me semble impossible de ne pas évoquer l'actualité forte qui a ponctué ces trois dernières années. En particulier, le mouvement #Metoo,

Avant-propos et précisions sur la posture de chercheuse

né en octobre 2017 à l'heure où je commençais ce travail doctoral, les différentes révélations d'agressions sexuelles dans le sport, la ligue du LOL, la cérémonie des César, la mobilisation Black Lives Matter constituent autant d'éléments qui ont nourri ma réflexion - et par ailleurs celles des participant-e-s interviewé-e-s.

Ainsi, malgré les diverses complications rencontrées tout au long cours du parcours doctoral et les effets désagréables de la solitude qui l'accompagnent parfois, ces évènements m'ont confortée dans l'idée qu'il était nécessaire (pour moi, pour les autres ?) de poursuivre et terminer ce travail. Ce devoir que je m'étais donné, représentait la promesse de nouvelles difficultés passionnantes : celles d'étudier le changement social quand il est en train de se faire sous nos yeux, et celles aussi, de se sentir quelquefois, syndrome de l'imposteur oblige, dépassée par les enjeux qui l'entourent.

Introduction générale

Une seule femme présidente parmi les 36 fédérations sportives olympiques au début de la mandature 2017-2020, la statistique est éloquent. Elle est aussi durable. Lors de la précédente olympiade (2013-2016), Isabelle Lamour était déjà la seule femme dirigeante à présider aux destinées d'une organisation olympique d'envergure nationale, et elle n'est que la deuxième dans l'histoire moderne des fédérations à atteindre ce niveau de responsabilité. Dans les fédérations non-olympiques et multisports, le déséquilibre est moins important, mais il existe tout de même.

En effet, malgré l'augmentation massive du taux d'activité des femmes, et leur place accrue dans la population active, des écarts considérables subsistent encore quant à leur participation dans la sphère publique. La répartition des femmes et des hommes est encore loin d'approcher un rapport d'égalité, voir même une « simple » masse critique (Kanter, 1977) dans de nombreux domaines sociaux. Il existe par exemple toujours des secteurs d'activités « surinvestis » par les femmes (e.g l'éducation) et par les hommes (e.g l'industrie) sur le marché du travail. Cette concentration des métiers donne à voir une certaine ségrégation professionnelle (Lemière & Silvera, 2014) qui n'est pas sans incidence. Les professions où les effectifs féminins prédominent restent dans l'ensemble moins valorisées que celles qui le sont par les hommes. Une situation sur le marché du travail, qui est par ailleurs, inégalement vécu selon les individus en partie en raison de la persistance de discriminations (Carvillo & Valfort, 2018 ; Guénif-Souliamas, 2000)

De tels constats s'appliquent au monde associatif sportif, où les enjeux et les avantages (e.g financiers et symboliques) semblent *a priori* moins importants que ceux observés dans secteur professionnel. Les hommes y monopolisent par exemple, entre autres, les postes de présidents. Malgré quelques récentes améliorations, ils restent par ailleurs les principaux bénéficiaires des nombreux avantages qui accompagnent l'exercice du pouvoir (e.g attributs tels que les titres officiels, les frais de représentation, les frais de déplacement).

Dans ce contexte, l'intérêt est ici porté à la question de l'égalité femmes-hommes dans la direction du domaine sportif associatif. De façon plus précise, l'effort de réflexion se concentre sur le cas des fédérations sportives nationales (FSN), qui en dépit de leur poids médiatique et économique grandissant, sont des organisations constituées sous la forme d'associations « loi 1901 ».

Nous tenterons, au cours de l'introduction générale de cette thèse, d'explicitier les raisons qui entourent la production de ce travail, et d'en définir les principaux enjeux. Cet effort de clarification nous permettra, par ailleurs, de présenter les approches théoriques et méthodologiques mobilisées, et de revenir sur les principales hypothèses formulées. Enfin, dans un dernier mouvement, le plan détaillé dessinera les grandes lignes qui structurent ce volumineux manuscrit.

Les dirigeantes sportives : un relatif impensé dans le paysage intellectuel français

Les instances dirigeantes des FSN donnent à voir une sous-représentation des femmes et une double hiérarchisation du travail entre les femmes et les hommes (Chimot, 2005). Les rapports sociaux de sexe agissent comme un principe organisateur du travail dans la gouvernance. Celle-ci est par ailleurs, plus largement traversée par des rapports de classe et de « race »³ qui continuent de privilégier, dans l'ensemble, l'accession d'hommes blancs issus de classes sociales aisées aux postes les plus valorisés socialement. Les raisons qui contribuent à expliquer ces dernières observations sont multiples, et elles ont reçu de la part de la communauté scientifique internationale, et notamment européenne, une attention relativement importante dans les années récentes. Les stéréotypes de genre, le temps disponible que les femmes détiennent et s'accordent, les modalités d'élections, le manque de modèles féminins et les modalités de recrutement constituent des barrières qui préviennent les femmes d'accéder à ces postes décisionnels de premier ordre.

Néanmoins, si la moindre présence des femmes dans l'espace public constitue désormais un phénomène relativement bien connu et documenté, elle est devenue paradoxalement si commune, qu'elle passe parfois inaperçue. C'est là une double violence faite aux femmes : non seulement cette moindre représentation persiste, mais elle est, qui plus est, rendue invisible ou banale. En l'occurrence, en ce qui concerne le domaine sportif, si elle est quelques fois rappelée dans les médias, la sous-représentation des femmes aux postes à responsabilités n'a, jusqu'à présent, pas passionnée les chercheur-euse-s français-e-s. Ceux-ci se sont majoritairement concentré-e-s à comprendre et analyser les manifestations du genre dans l'organisation et dans la pratique des activités physiques et sportives.

Les dirigeantes sportives se situent en effet au carrefour de la sociologie du travail et des organisations, de la sociologie du genre et de la sociologie du sport ; un triptyque qui n'a été que très rarement réuni par la littérature. Les principaux travaux qui se sont penchés sur les instances de direction dans le champ du sport dans une perspective prenant en compte le genre restent le fait de recherches situées en Europe, mais hors des frontières hexagonales, ou antérieures à la promulgation, en août 2014, de la loi n°2014-873 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes (c.f infra). À ce titre, les études qui s'intéressent aux femmes dirigeantes investissant les arènes de pouvoir comme les entreprises

³ L'utilisation des guillemets doit souligner les enjeux complexes qui entourent l'usage du terme. Celui-ci n'est évidemment pas à prendre au sens biologique (qui n'existe d'ailleurs pas) et désigne une catégorisation socialement construite. De même, l'adjectif « racisé », employé par dans la suite de la thèse à plusieurs reprises, renvoie aux processus de différenciation, de racisation et d'infériorisation des individus catégorisés comme « non blancs » dans l'espace social. Il fait référence aux vécus des acteur-ric-e-s et non à des différences biologiques. Le choix de ce terme est, d'une part, porté par l'idée qu'il est nécessaire de produire une « une pensée raciale sans racisme », et d'autre part, motivé par le fait que cette dénomination à l'avantage de se présenter au lecteur-ric-e sous une voix passive, ce qui tend à rappeler que l'opération de catégorisation est effectuée par le groupe dominant (Belkacem *et al.*, 2019). De cette posture découle l'exclusion de la notion de « race » comme vérité scientifique. Celle-ci ne renvoie à aucune réalité et « relève tout entier du racisme, puisque c'est ce dernier qui en a inventé l'idée même » (Fassin & Fassin, 2006).

(Laufer, 1982, 2004 ; Allemand *et al.*, 2016), ou les institutions politiques (Achin & Lévêque, 2014 ; Achin & Paoletti, 2002 ; Sineau, 2002), et plus généralement les bastions masculins (e.g la police et l'armée, Devreux, 1997 ; Pruvost, 2007), constituent des apports également éclairants. Elles peuvent être, à certains égards, mobilisées pour étudier les expériences des dirigeantes sportives. Ces dernières contributions restent néanmoins partielles pour comprendre l'entièreté du phénomène organisationnel sportif, notamment au regard de la spécificité associative que ce dernier comporte. Dans ce contexte, notre posture au commencement de la thèse était des plus aisées. Le champ des opportunités était grand ouvert, et il était impossible de marcher sur les plates-bandes d'un-e autre. Elle se faisait cependant aussi un peu contraignante, en raison de la maigre base sur laquelle nous pouvions nous appuyer.

Malgré ce relatif désintérêt, il n'a fait jamais doute, de notre point de vue, de la nécessité de mener un tel travail. Celui-ci répond à un manque de la littérature scientifique, que nous venons rapidement d'évoquer, et qui plus est, à une question d'actualité. En effet, à l'heure où la discrimination positive s'invite dans de nombreux domaines (e.g sièges réservés aux femmes dans la sphère politique, les chambres d'agriculture, les conseils d'administration des entreprises, l'enseignement supérieur) la promulgation, en 2014, de la loi 2014-873 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a, introduit de nouveaux quotas plus contraignants pour la composition des instances dirigeantes des fédérations sportives. Ces quotas, qui sont en partie fonction de la proportion de femmes parmi les licencié-e-s dans l'organisation, engagent les FSN à respecter une proportion de femmes élues dans leur gouvernance d'au moins 25% et pouvant aller jusqu'à 40%. L'égalité réelle ou substantielle, telle qu'énoncée par la loi, s'oppose à l'égalité formelle, et renvoie aux traitements juridiques différenciés entre les femmes et les hommes afin de remédier aux inégalités de situation entre les femmes et les hommes.

Ces éclaircissements relatifs à nos réflexions préliminaires nous amènent à expliciter le choix du titre : « *La place et le rôle des femmes dans la gouvernance des fédérations sportives nationales* ». Cet intitulé peut être raisonnablement qualifié de généraliste, voire même d'ambitieux tant le sujet qu'il semble aborder est large. Peut-être nous fallait-il partir de très loin, ou nous fallait-il prendre un peu d'élan pour nous pencher sur le sujet, tant il n'avait pas été pensé au prisme du genre en France. Cet énoncé a néanmoins pour lui la simplicité et la clarté. Seul le terme gouvernance, semble être sujet à un potentiel besoin de clarification. Levons ce voile dès à présent, mais nous y reviendrons plus tard plus dans le détail. Il renvoie ici, aux instances politiques des fédérations sportives nationales, c'est-à-dire aux organes dirigeants qui sont généralement capturés sous les noms de *comité directeur* et de *bureau fédéral*. De taille variable selon les FSN, ces derniers sont composés de dirigeant-e-s, bien souvent bénévoles, élu-e-s tous les quatre ans, après chaque olympiade⁴.

Dans l'éventail de possibilités qu'il nous était offert, notre parti pris a finalement consisté, au

⁴ Exception faite pour l'olympiade 2020-2023 en raison de l'épidémie de COVID-19.

regard des évolutions récentes et du changement législatif instauré par la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, à considérer la construction et les effets de la réforme. Celle-ci constitue une évolution majeure dans le processus de féminisation des instances dirigeantes des fédérations sportives nationales et mérite au moins d'accaparer l'attention d'une thèse.

C'est en tout cas en portant cette croyance que les pages et développements qui suivent examinent la façon dont les fédérations, face à cette contrainte ministérielle, conduisent le changement, et s'adaptent à leurs nouvelles obligations. Celles-ci élaborent inévitablement, de façon consciente ou non consciente, des stratégies afin de se conformer, de résister ou de contourner la loi. Ceci étant posé, l'objectif est de typifier ces stratégies et ainsi d'évaluer l'efficacité et l'influence de l'action ministérielle sur le comportement des FSN agréées par les Ministère en charge des Sports.

En ce sens, ce travail relève le défi majeur d'enrichir l'état des savoirs relatifs à l'efficacité de l'action publique, et à la représentation et au pouvoir politique des femmes dans la sphère sociale. D'ailleurs d'autres chercheur-euse-s ne se sont pas trompés quant à l'importance des manques de la littérature. Alors qu'elle s'était faite quasi-muette pendant une décennie, la recherche a de nouveau porté son intérêt sur les femmes dirigeantes sportives dans les années récentes. Une thèse, plusieurs articles et chapitres d'ouvrages ont ainsi été publiés à l'heure où nous menions nos travaux⁵ (Carpentier, 2019 ; Castan-Vicente *et al.*, 2019a ; Deschamps, 2019 ; Leglise, 2017 ; Varetta, 2017 ; Vieille-Marchiset, 2019), produisant nouvel élan stimulant que nous avons accueilli avec enthousiasme.

Vers une égalité réelle entre les femmes et les hommes dans la gouvernance sportive fédérale ?

Avant d'en venir au sujet qui nous préoccupe, c'est-à-dire la façon dont la nouvelle mesure gouvernementale a impacté la gouvernance des fédérations, il convient d'apporter quelques précisions liminaires sur les concepts mobilisés. À cet égard, les notions de sexe et de genre, qui ont déjà été plusieurs fois utilisées au cours de cette introduction, méritent que l'on s'attarde un instant sur leur définition.

Concernant la première, le sexe biologique, il fait maintenant jour que la façon dont ont été perçus les organes génitaux a évolué au cours des siècles. Le passage d'un modèle d'un à deux sexes ne s'est, en effet, imposé que dans la modernité tardive (Laqueur 1992) et la dualité des sexes, aujourd'hui profondément ancrée dans l'état civil français⁶, ne trouve pas ses fondements dans la nature (Butler, 2006). Au regard de ces observations, le sexe biologique, est conceptualisé comme un construit historique et culturel. Le genre, quant à lui, est entendu comme le « *système de bicatégorisation hiérarchisée entre les sexes et entre les valeurs et représentations qui leur sont associées*

⁵ Voir aussi *Jurisport*, 2017, n°172 « Fonctions dirigeantes, où sont les femmes ? ».

⁶ L'Allemagne a reconnu en 2018 l'existence d'un « troisième sexe » avec l'introduction de la mention « divers » dans son état civil.

(*masculin/féminin*) » (Bereni et al, 2012, p.10) et n'est pas déterminé par le sexe. Parfois nommé sous les termes « sexe social » et aujourd'hui largement répandu, il finit de déconstruire l'idée que les inégalités sociales entre les femmes et les hommes prennent corps dans la nature.

Ensuite, en amont de tout propos relatifs aux dirigeant-e-s sportif-ive-s, il nous faut revenir sur la façon dont le genre s'exprime dans la sphère sportive, et plus encore, de poser le domaine sportif comme un lieu où les normes de genre sont continuellement rejouées. Les niveaux, les modalités de pratiques, l'occupation de l'espace public sportif, la façon dont sont médiatisé-e-s les athlètes, constituent tout autant d'opportunités pour étudier la façon dont le genre se manifeste. Les instances dirigeantes des fédérations n'échappent pas, nous l'avons dit, à ce constat. Elle se font l'un des témoins privilégiés du chemin à parcourir avant de parvenir à une plus grande égalité.

Face à la persistance de telles observations, le gouvernement français s'est investi depuis deux décennies dans une politique volontariste en matière de féminisation du sport. Cette volonté s'est même accélérée dans les années récentes. Preuve en est l'imposition par le législateur, depuis 2016, de l'application d'un nouveau quota de représentant-e-s de chaque sexe pour la composition des instances de gouvernance des fédérations sportives nationales. Cependant malgré les efforts déployés par les pouvoirs publics, force est de constater que les femmes sont encore largement sous-représentées dans les instances dirigeantes des organisations sportives.

D'où vient ce décalage paradoxal entre le dynamisme de l'action publique et la réalité observée dans les FSN ? C'est la question de recherche qui anime cette thèse. Cette dernière a pour but d'analyser les relations de pouvoirs conduisant à la sous-représentation ou à l'exclusion des femmes en utilisant le modèle de l'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg (1977) dans une perspective novatrice qui chausse les lunettes du genre (Laufer, 2010). Les dirigeant-e-s sportif-ive-s sont ainsi conceptualisé-e-s comme des acteur-ric-e-s rationnel-elle-s qui poursuivent leurs intérêts particuliers au travers de leur engagement dans l'organisation sportive. Iels mobilisent différentes sources de pouvoir, telles que le pouvoir de l'expert-e, pour maîtriser des zones d'incertitudes, par ailleurs vitales au bon déroulement des projets des autres protagonistes, et ainsi parvenir à atteindre leurs objectifs personnels. Malgré la pluralité des ambitions des acteur-ric-e-s et leur caractère parfois antagoniste, l'organisation parvient à conserver une certaine unité car les acteur-ric-e-s sont dans la nécessité de collaborer pour arriver à leurs fins.

En participant à la vie de la fédération, les dirigeant-e-s s'inscrivent dans un jeu organisationnel qui suit certaines règles. Ces règles assurent une stabilité de fonctionnement mais ne sont pas neutres. Malgré tous leurs efforts pour l'évacuer de leur réglementation et de leurs procédures, les organisations et les individus qui les composent n'échappent pas au genre (Acker, 1990 ; West & Zimmerman, 1987). Ces règles, composées de normes formelles et informelles constituent la régulation d'ensemble (Reynaud, 1988) et peuvent avantager certains types d'acteur-ric-e-s, et notamment les hommes. Pour

autant elles ne sont pas définies pour toujours et font régulièrement l'objet de discussions et négociations plus ou moins explicites. Certaines perdent de leur force au fil du temps, quand d'autres conventions leur prennent le pas.

En l'occurrence, l'environnement pertinent des fédérations (i.e les instances étatiques et les instances sportives internationales), les pousse aujourd'hui à changer les règles du jeu formelles relatives à la composition de leurs instances dirigeantes et à mieux équilibrer la représentation des femmes et des hommes en leur sein. Quelles est la nature et la force de ces pressions ? Comment est-ce que les fédérations sportives s'adaptent à ces injonctions et notamment à l'implémentation de nouveaux quotas ? Quelles stratégies mettent-elles en place afin de se conformer ou de contourner ces exigences ? Plus largement, quels sont les effets de la loi et quelle est son efficacité ?

Afin d'éclaircir ces nombreuses zones d'ombres, il semble nécessaire de définir les critères d'évaluation qui permettraient de poser un regard sur l'efficacité de l'action publique. En effet, avant de mesurer les effets de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, il convient de revenir plus en détails sur la nature et la pertinence des buts que celle-ci poursuit. En l'occurrence, il s'agit de déterminer si les objectifs de la loi sont adaptés à la réalité sociale, et s'il existe une cohérence, ou du moins une certaine adéquation, entre le diagnostic posé et la politique engagée.

Une application en demi-teinte

Au regard de la façon dont les quotas ont été appliqués dans la sphère politique (Sineau, 2008) et dans les entreprises (Grésy, 2016), l'hypothèse est faite que les FSN n'échapperont pas à une application en demi-teinte de la régulation qui leur est imposée. En effet, si les politiques de discrimination positive se sont progressivement vues légitimées dans la sphère sociale (Laufer & Paoletti, 2015), celles-ci n'ont pas toujours atteint leurs objectifs initiaux. Les lois sont « mal calibrées », car trop peu contraignantes, et les acteur-ric-e-s peuvent en détourner l'esprit (Murray *et al.*, 2012 ; Troupel, 2002, 2013).

En ce qui concerne les FSN, la marge de liberté importante qui leur est laissée pour la composition de leurs instances dirigeantes (Breillat, 2017) et l'existence d'une sanction irréaliste en cas de non-respect de la loi (le retrait d'agrément, une sentence qui n'a été que très rarement exercée dans l'histoire des FSN⁷), nous invitent à formuler des doutes quant à l'efficacité de la mesure. Loin d'être contraignante, celle-ci semble permettre aux acteur-ric-e-s l'élaboration de stratégies de contournement.

Dans un autre registre, d'autres acteur-ric-e-s anticipent un effet mesuré des quotas, cette fois-ci en raison de la faiblesse des candidatures féminines (Fouché, 2020 ; Laufer & Paoletti, 2015). Cet argument du manque de vivier féminin n'est pas nouveau, puisqu'il a déjà été mobilisé lors de

⁷ Voir notamment le travail de Reynaud (2013).

l'instauration des quotas dans les conseils d'administration des entreprises (Bender *et al.*, 2015). Denis Masegla, président du comité olympique et sport français (CNOSF) juge ainsi, pendant les débats parlementaires qui conduiront à l'établissement de la loi, que « *une stricte égalité serait difficile à mettre en œuvre vu les difficultés à recruter des bénévoles et le temps nécessaire à l'apprentissage des responsabilités*⁸ ». Là encore, cette supposition ne dépasse pas, pour l'instant, le stade des hypothèses, puisqu'aucune étude scientifique ne vient quantifier ce fait dans les FSN.

Enfin, il faut souligner qu'il existe des résistances, parfois latentes, dans la sphère sportive, à une plus grande féminisation des instances de gouvernance des FSN. Pour exemple, Jacques Bolle, le président de la fédération de motocyclisme, estime publiquement (Bouchez, 2014) que la mesure est illégitime et plaide pour le retour à un principe de proportionnalité⁹ : « *Imaginons que dans une commune, je dise à mon maire : « Je représente 4 % des habitants et je veux 25 % des sièges au conseil municipal. » Il me répondrait que je suis fou ! Je recommanderais d'abord à nos parlementaires de s'appliquer ces règles* ».

L'ensemble de ces remarques nous invite à voir de plus près aux (non)effets (?) des quotas sur la gouvernance des FSN et nourrit la réalisation de ce travail. En s'intéressant à ces problématiques, celui-ci participe à améliorer la connaissance des expériences des dirigeantes sportives dans les fédérations, un champ encore largement sous étudié, malgré l'intérêt croissant porté par les pouvoirs publics à la thématique. Il s'inscrit par ailleurs dans la continuité des recherches d'Elling *et al.* (2019), qui s'appliquent à cartographier le terrain¹⁰, à la fois quantitativement, et qualitativement.

Une approche mixte pour des questionnements multiples

Dans cette volonté de donner une perspective d'ensemble aux rapports de pouvoir qui animent la gouvernance sportive, dans une démarche qui prend en compte le genre, le dispositif méthodologique élaboré répond à une approche mixte. Pour mener à bien cette réflexion, l'enquête est divisée en trois parties distinctes associant des méthodes quantitatives et qualitatives. La première vise à approfondir les connaissances sur la nature, le dynamisme et les objectifs de l'action publique relative à la féminisation de la gouvernance sportive fédérale. Elle revient ainsi, dans une perspective socio-historique sur la légitimation de la discrimination positive dans le domaine sportif, afin de comprendre les raisons qui ont conduit le gouvernement à proposer une loi visant à mettre en place de quotas plus contraignants,

⁸ Deuxième séance de l'Assemblée Nationale du 24 janvier 2014. Projet de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Disponible sur <http://www.assemblee-nationale.fr/14/cr/2013-2014/20140144.asp> [Consulté le 06/10/2018].

⁹ C'est-à-dire un effet miroir entre la composition des licencié-e-s et la composition de la gouvernance, soit dans le cas de la fédération de motocyclisme moins de 10% de femmes.

¹⁰ « *Mapping the field* » dans le texte.

mais différenciés selon le type de fédération concernée¹¹.

La seconde entend donner une vue d'ensemble de la place des femmes dans la gouvernance fédérale au regard du nombre de femmes qui sont effectivement élu-e-s, et du nombre de femmes qui candidatent au comité directeur des FSN. Pour ce faire, elle s'appuie l'analyse de la régulation formelle des FSN (statuts, règlement intérieur, procès-verbaux des élections) et sur des outils statistiques. Le test du Khi carré est ainsi utilisé afin de déterminer s'il existe une sous/surreprésentation des femmes/des hommes dans les instances de gouvernance, au regard de la distribution des candidatures et des licences selon le type de FSN.

Enfin, parce qu'un simple constat quantitatif reste largement insuffisant pour rendre compte de la variété des expériences des dirigeantes élu-e-s et non élu-e-s, la dernière partie de l'enquête analyse de façon plus fine les rapports de pouvoir qui traversent les organes dirigeants des FSN. Cette ambition prend corps dans la réalisation de plusieurs études de cas. L'approche comparative a en effet été privilégiée afin de capturer l'influence du contexte organisationnel.

Cette dernière enquête s'appuie notamment sur 77 entretiens menés avec des dirigeant-e-s élu-e-s au sein de la gouvernance, des dirigeant-e-s non élu-e-s et enfin des dirigeant-e-s démissionnaires. Les archives, procès-verbaux de réunions, les organigrammes, les plans de féminisation des cinq fédérations ont par ailleurs été récoltés et analysés. L'ambition est de reconstruire le fonctionnement réel de leurs instances de direction, de découvrir les jeux de pouvoir qui s'y déroulent et de caractériser la place des femmes dans ces derniers. Ce dispositif nous permet ainsi de déceler les potentielles différences qui existent entre les faits et les discours publics, et entre la réalité du terrain vécue par les dirigeant-e-s et les effets d'affichage qu'un bon respect du quota entraîne inévitablement.

Les règles du jeu : deux parties en quatre manches

Nous voilà déjà presque arrivés à la fin de cette introduction générale. Avant de rentrer plus avant dans le sujet, il nous faut cependant prendre le temps d'introduire, de façon détaillée, l'ordre des parties et des chapitres par lesquels ce travail est restitué et présenté.

La première partie du manuscrit se compose de quatre chapitres. Elle expose le cadre général de la recherche, c'est-à-dire qu'elle contextualise, explicite les termes et notions mobilisés, et présente la méthodologie employée dans le cadre de cette étude. Pour ce faire, elle propose, en guise de premier chapitre, un état de l'art des travaux qui se sont intéressés au sujet du genre dans le sport, tant sur le plan de la pratique de compétition que sur la direction des activités sportives. Cette courte présentation de l'état de savoir étant faite, le deuxième chapitre prend le temps de présenter l'analyse stratégique, une approche de la théorie des organisations proposée par Crozier & Friedberg (1977) et approfondie

¹¹ Loi n°2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

par Friedberg (1993). En l'occurrence, la réflexion proposée, posée en termes d'acteur-rice-s, s'appuie sur la sociologie du genre afin d'analyser le comportement des dirigeant-e-s sportif-ive-s dans les jeux de pouvoir.

Eut égard aux lacunes de la littérature et au changement de paradigme concernant la représentation politique des femmes dans les instances politiques des fédérations, le chapitre 3 revient sur les nombreuses zones d'ombres que l'implémentation de nouveaux quotas relatifs à la gouvernance sportive fédérale participent à créer. Le chapitre 4 précise la méthodologie de la recherche qui a été élaborée afin de répondre à ces manques. Celle-ci s'appuie notamment sur une enquête quantitative qui mesure les effets de quotas sur la représentation politique des femmes, et sur une enquête qualitative qui tend à capturer leur inscription dans les rapports de pouvoir.

La deuxième partie de ce travail doctoral se compose, tout comme la première, de quatre chapitres. Ces derniers présentent les principaux résultats de l'enquête et exposent les discussions qu'ils suscitent. Le chapitre 5 met en lumière, dans une dimension socio-historique, la multiplication progressive et l'enchevêtrement de normes et de législations visant à rendre le domaine de la direction du sport plus égalitaire. Celles-ci émanent d'une variété d'acteur-rice-s qui composent l'environnement pertinent des FSN. Cependant si les mesures prolifèrent, dans l'ensemble le nombre de femmes présentes à des postes électifs au sein des fédérations sportives ne progresse que très lentement. L'inadaptation des réformes successives, et les nombreuses zones d'incertitudes qui les entourent, permettent aux acteur-rice-s d'en contourner l'esprit.

Le chapitre 6 explore les résultats des premières élections fédérales (2016-2017) qui se sont déroulées suite à l'instauration de quotas plus contraignants pour la composition de la gouvernance des fédérations sportives (107 fédérations analysées). Il revient ensuite sur les processus (in)formels de recrutement des dirigeant-e-s. Cet exposé des pratiques organisationnelles sous-jacentes au processus électif, participe à comprendre le manque de compétition électorale, et permet de poser un autre regard sur les résultats des jeux électoraux précédemment analysés.

Le chapitre 7 quant à lui, investit, de façon plus détaillée et fine, le rôle que jouent les femmes élues dans les instances dirigeantes de cinq fédérations (UFOLEP, danse, rugby XIII, cyclisme, basketball). Il s'agit ici de regarder la façon dont s'exerce le pouvoir et à la place qu'occupent les dirigeantes dans ces jeux d'influence. Cet effort nous amène à typifier les stratégies des fédérations et à les placer sur un continuum de l'engagement dans le processus de féminisation de leur gouvernance.

Dans un dernier mouvement, le chapitre 8 conclut ce travail en présentant les principales limites qui entourent la construction des différentes enquêtes qui composent l'étude. Il expose enfin les conclusions générales qui peuvent en être tirées. En l'occurrence, les quotas échouent à modifier le processus de recrutement des dirigeant-e-s. Celui-ci reste largement le résultat de pratiques informelles qui favorisent un certain entre-soi. Le système avantage en effet les candidat-e-s/électeur-rice-s qui

Introduction générale

détiennent le plus de voix, c'est-à-dire les hommes, aussi surreprésentés parmi les président-e-s de clubs, de comités départementaux et de ligues, qui restent les principaux récipiendaires de ce privilège. Enfin, la bonne application du quota ne présage, dans aucune des cinq fédérations étudiées, un partage égalitaire des avantages organisationnels et des responsabilités.

Partie 1 : Le cadre conceptuel de la recherche

Chapitre 1 - Le genre et le sport

Les femmes sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses à pratiquer une activité sportive et les écarts observés avec les hommes, autrefois considérables, sont en passe de s'évanouir. Malgré ces évolutions, elles n'en restent pas moins encore très largement sous-représentées dans les fédérations, qui se dédient pourtant à accueillir le plus grand nombre de sportif-ive-s possible.

La production scientifique qui s'est intéressée à la place des femmes dans l'espace sportif s'est d'abord principalement soucieuse de mettre à jour les logiques discriminantes qui entourent cette moindre représentation. Elle s'est par ailleurs appliquée à lever le voile sur les raisons qui contribuent à expliquer la persistance d'inégalités de genre pourtant déjà largement connues. Les réflexions se sont ensuite progressivement déplacées, et ont investi les différents sous-champs qui composent l'espace sportif (e.g. l'arbitrage, le coaching, le journalisme). L'accumulation de ces travaux qui rendent visibles le genre dans les lieux, les pratiques et les institutions sportives a contribué à renouveler les approches scientifiques développées et a récemment conduit à l'émergence d'un nouveau champ d'étude dans la sociologie du sport.

En ce qui concerne la gouvernance, la sous-représentation des femmes dans les postes décisionnels est désormais bien renseignée. La permanence des normes de genre couplée à la prédominance des logiques de cooptation, contribue à expliquer la persistance de la division genrée du travail observée au sein des organisations sportives. Devenir dirigeante sportive de niveau national, et truster les plus hautes fonctions des fédérations sportives reste toujours un destin relativement à part. En effet, si la pratique sportive des femmes a progressé de telle sorte que ces dernières investissent désormais toutes les disciplines sportives et toutes les fédérations, les instances dirigeantes ne connaissent pas tout à fait la même évolution. La direction du sport demeure un domaine sélectif et élitiste, principalement composé d'hommes blancs. La littérature qui s'est penchée sur ces questions est néanmoins plus récente, et quantitativement moins importante que celle qui a trait aux pratiques sportives ou à leur couverture médiatique.

Ce premier chapitre, se propose en guise d'ouverture, de revenir plus en détails sur la façon dont les normes de genre participent à structurer les espaces de pratiques sportives (A), avant d'investir le sujet principal qui préoccupe cette thèse, à savoir la place des femmes dans les instances de gouvernance du sport fédéral (B). Dans ce cadre, le domaine sportif peut être considéré à la fois comme réceptacle et producteur des normes de genre.

A. Le sport, lieu de production des masculinités et des féminités

Malgré l'effacement des privilèges légaux masculins, la responsabilisation des femmes (e.g droit de vote, droit à la contraception, à l'IVG) et les vagues gay et féministes (Anderson, 2009) l'hégémonie

masculine reste particulièrement prégnante dans le champ sportif. Sous l'effet de la moyennisation de la société, les femmes ont acquis le droit de pratiquer tous les sports dans la deuxième moitié du XX^{ème} siècle. Malgré des avancées significatives, les inégalités face à la pratique sportive restent cependant encore aujourd'hui légion. Si les mentalités évoluent lentement et permettent une ouverture du champ, il existe néanmoins toujours, une bipolarisation des activités physiques et sportives (1.). Dans cette redistribution partielle des rôles, les corps féminins restent sous contrôle (2.). En somme, si le domaine sportif possède à plusieurs égards un potentiel subversif, c'est un lieu où les normes de genre sont continuellement rejouées (3.).

1. Un espace mixte mais ségrégué

Plus qu'un simple support, l'institution sportive est un outil et un enjeu de la domination masculine qui sert sa reproduction. Les hommes y dominent encore visiblement les femmes dans la plupart des records et performances¹², et les catégories de sexe naturalisent la ségrégation entre les femmes et les hommes (Messner, 2005). L'hégémonie masculine est plus profonde que la simple disparité salariale entre les sportifs et les sportives. Elle s'exerce dans toutes les sphères de l'univers sportif (McKay & Laberge, 2006) ; un monde défini comme un espace masculin (Messner, 2005) où le corps légitime est celui de l'homme hétérosexuel (Anderson, 2009 ; Elias & Dunning, 1994).

Pour exemple, Maruéjols (2011) montre que dès le plus jeune âge, les garçons monopolisent les équipements et les espaces publics de loisirs (e.g. city stades, skate parc) et que les filles sont sous-représentées dans les activités de loisirs sportifs. Cet accaparement de l'espace s'inscrit jusque dans la toponymie des installations sportives¹³.

Plus proches des terrains de compétition officiels, les inégalités sociales ne se font pas moins fortes. Les inégalités étant définies comme « *le résultat d'une distribution inégale, au sens mathématique de l'expression, entre les membres d'une société, des ressources de cette dernière, distribution inégale due aux structures mêmes de cette société et faisant naître un sentiment, légitime ou non, d'injustice au sein de ses membres* » (Bihr & Pfefferkorn, 2008, p.8). Certaines influences issues de l'époque coubertinienne persistent¹⁴ en effet (Carpentier, 2002 ; Perrot & Lebrun, 2020). Les femmes sont souvent reléguées au second plan ou servent de faire valoir aux sportifs. Pour exemple, dans les

¹² Des exceptions sont à noter, notamment dans les épreuves d'ultra-endurance. Pour exemples Fiona Kolbinger a remporté la Transcontinental Race 2019, et a devancé le premier homme de plus de 10h ; Courtney Dauwalter vainqueuse des 383 km Moab 240 en 2017 a terminé 10h avant son premier dauphin (masculin) ; Jasmin Paris détient depuis 2019 le record du Montane Spine Race, une course d'environ 430 km qui a lieu depuis 2012.

¹³ Étude « Au nom des sportives » (2018), réalisée par le collectif Egal Sport.

¹⁴ Entre autres déclarations du baron Pierre de Coubertin : « le véritable héros olympique est, à mes yeux, l'adulte mâle individuel [...]. Aux JO, [le rôle des femmes] devrait surtout [être], comme aux anciens tournois, de couronner les vainqueurs ».

compétitions de cyclisme, de formule 1 et de moto, les vainqueurs masculins des épreuves sont couronnés, et embrassés, par des hôtesseS féminines. Scrutées par les supporteurs, souvent agressées, parfois sexuellement, ces « miss » correspondent parfaitement au stéréotype de la « *femme soumise qui récompense un homme après une journée de dur travail*¹⁵ ». En France, la coutume est en train de disparaître (Thompson, 2015). Malgré la pression des élu-e-s du conseil de Paris et une pétition à l'initiative de militantes, les organisateurs du Tour de France 2019, comme ceux du Grand Prix de Moto GP, ont bien accueilli les vainqueurs par des jolis bouquets et des jolies filles. Pour l'édition 2020 de la grande boucle, un podium mixte a cependant été prévu et la crise sanitaire provoquée par l'épidémie de COVID19 a eu raison de la traditionnelle bise, dans le monde du vélo comme ailleurs.

A l'étranger, cette pratique sexiste n'a, là non plus, plus la côte. Le nouveau promoteur de la formule 1, Liberty Media a décidé de se passer des services des *grid girls* et des *flag girls* en 2018 et les a remplacés par des *grid kids* sélectionné-e-s par tirage au sort ou au mérite. La même année, l'organisation professionnelle des fléchettes britannique a, elle aussi, choisi de se séparer des *dart girls*¹⁶. Ces faits sont le témoin qu'une partie de la culture sportive est en train d'être repensée... tout du moins sur le plan symbolique¹⁷. Les femmes investissent de plus en plus les podiums sportifs, non plus comme récompense, mais comme récompensées. Aux États-Unis, l'Augusta National Club qui refusait aux femmes la possibilité d'être membres a ouvert ses portes, pour la première fois en 2012, à deux femmes, Condoleezza Rice et à Darla Moore.

Si certaines traditions sexistes persistent en dehors des pistes et des terrains de sport, il n'existe plus, en France, d'obstacles formels qui empêchent l'intégration des femmes dans toutes activités sportives. Preuve que le domaine sportif s'ouvre, le nombre d'athlètes aux Jeux Olympiques de la Jeunesse de Buenos Aires (2018) et de Lausanne (2020) était paritaire. Aux Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de Tokyo¹⁸, l'écart de participation entre les femmes et les hommes n'aura jamais été aussi faible. Les femmes représenteront 48% des athlètes engagé-e-s aux JO et un peu moins de 40% de ceux engagé-e-s aux Jeux Paralympiques. Cependant, la hausse de la participation sportive féminine aux JOP ne doit pas voiler le fait que les activités sportives sont toujours pratiquées suivant des modalités différenciées.

En France, autant d'hommes que de femmes déclarent pratiquer une activité physique (Gleizes & Pénicaud, 2017) mais les femmes ont moins souvent une activité sportive de compétition que les hommes. Elles s'adonnent généralement à des pratiques « de loisirs » auto-organisées tandis que les jeunes hommes se tournent plus facilement vers les pratiques fédérales et de compétition (Gleizes &

¹⁵ Elke Sleurs, ancienne ministre belge chargée de l'Egalité des chances citée dans Carrey (2017).

¹⁶ En Espagne, les vainqueurs d'étapes de la Vuelta sont récompensés par un duo mixte. En Australie, la décision est venue de l'État d'Australie-Méridionale qui a obligé les organisateurs du Tour Down Under à remplacer les hôtesseS par des jeunes coureurs masculins.

¹⁷ Les hôtesseS en loges, moins visibles, elles n'ont pas disparu.

¹⁸ Finalement programmés en 2021.

Pénicaud, 2017). De plus, si les femmes représentent désormais 38% du total des licences fédérales¹⁹, elles investissent, la plupart du temps, les sports connotés comme « féminins » où les qualités de grâce, d'esthétique, de souplesse sont nécessaires et valorisées. Ainsi, si l'espace sportif devient mixte, il est toujours fortement ségrégué (Davis & Louveau, 1998 ; Terret, 2004).

Pour Theberge (1995) ces différences ont des raisons historiques et prennent racine dans le « *mythe de la fragilité féminine* ». Les femmes n'ont, longtemps, pas eu le droit à la parole, ni au port des crampons et les résistances institutionnelles ont été d'autant plus fortes que la discipline était connotée masculine (e.g football, rugby, cyclisme, boxe). Les femmes ont d'abord été exclues de l'arène sportive afin de les préserver de tout effort pouvant mettre à mal leurs capacités reproductrices et afin de faire en sorte qu'elles restent des « vraies femmes ». Cette exclusion est passée par des interdicts statutaires au sein des fédérations sportives : les femmes ne pouvaient en devenir membres. Cependant la réglementation formelle ne constitue pas la seule variable explicative de leur exclusion.

Le modèle s'est adapté au fil des décennies, permettant l'inclusion croissante des femmes dans toutes les disciplines mais les différences persistent de sorte que les choix sportifs des femmes et des hommes restent en conformité avec les normes de genre dominantes. Les perceptions stéréotypées des activités physiques (Lentillon, 2009), conduit à une sous/sur représentation statistique des femmes et des hommes dans certaines disciplines. Fontayne et al. (2001) mobilisent le concept d'identité de genre (Bem, 1981, 1993) mesuré par une échelle de masculinité et de féminité (Bem Sex Role Inventory) pour montrer que « *le genre des sujets organise aussi bien la fréquence, les modalités, mais également le type de pratique sportive* » (Fontayne et al., 2001, p.33) chez les adolescent-e-s.

Ainsi, le poids et la persistance des représentations culturelles, des stéréotypes de sexe et des représentations normées des corps expliquent l'attrait des hommes pour des sports où l'agressivité, le risque et la dimension virile ont une place prépondérante (Penin, 2004). Aux hommes les activités de pilotage, de soulèvement d'objets lourds ou nécessitant de prendre des coups, privilégiant le duel ou l'affrontement direct, sur terrain extérieur (e.g rugby, moto, boxe, haltérophilie). Aux femmes les activités privilégiant les qualités de grâce et d'esthétique, la manipulation d'objets légers dans un affrontement intermédié, avec peu de contacts et en intérieur (e.g natation synchronisée, volley-ball, danse).

Les sportives investissent toutes les disciplines, mais leurs pratiques restent sous (auto)-contrôle et sont moins valorisées que celles des hommes. D'un point de vue réglementaire, les modalités de pratique ont été, et sont parfois toujours, différentes. Les règles du jeu, d'abord adaptées à leur fragilité supposée²⁰ et à la « condition féminine » tendent à s'uniformiser et à se conformer aux normes de

¹⁹ Données détaillées 2016 du Ministère des sports. Disponibles sur <http://www.sports.gouv.fr/organisation/publications/statistiques/Donnees-detaillees/Licences-et-groupements-sportifs-archives>.

²⁰ En athlétisme, elles n'étaient pas autorisées à courir plus de 5 kilomètres, en rugby le jeu au pied et les plaquages

pratiques masculines au cours du XX^{ème} siècle. Les durées de temps de jeu, au même titre que les distances de course, s'allongent. Cependant certaines différences persistent²¹, et l'atténuation des barrières réglementaires et culturelles n'a pas encore permis une égale reconnaissance des pratiques sportives des femmes qui restent encore parfois considérées comme une curiosité, loin d'être à la hauteur du spectacle sportif masculin. Le langage est d'ailleurs révélateur de cette hiérarchisation²².

Pour atténuer encore un peu cette image que donne l'évolution récente de la pratique sportive des femmes, et l'annonce d'une participation paritaire au JO, rappelons que dans de nombreux pays, les femmes ne sont pas autorisées à pratiquer le sport qu'elles souhaitent. En 2018, aux îles Tonga, un décret du Ministère de l'éducation a interdit aux filles de pratiquer le rugby et la boxe²³. En Somalie, les femmes bravent les interdits religieux et vestimentaires pour jouer au foot. En Algérie, elles ont des difficultés pour accéder aux stades tandis qu'en Iran cela leur est interdit.

Enfin, il faut souligner qu'à ces pratiques différenciées entre les femmes et les hommes s'entremêlent d'autres rapports sociaux. L'activité professionnelle et le niveau d'études accentuent par exemple les différences intra et inter-sexes (Davoine & Louveau, 2005; Louveau, 2004). Les ouvrières et les agricultrices pratiquent moins d'activités physiques que les cadres mais cette « distance sociale » face à la pratique du sport est moins grande chez les hommes. En d'autres termes, les ouvriers pratiquent moins que les hommes cadres mais cet écart est moins important que chez les femmes (Louveau, 2004). En outre, les politiques d'insertion se sont longtemps désintéressées des publics féminins des cités (Guérandel & Beyria, 2010) qui restent encore très éloignés de la pratique sportive (Tlili & Delorme, 2014). Dans ce contexte, les sportives, comme les sportifs, doivent être considéré-e-s comme des groupes hétérogènes.

Bien qu'inégales face aux temps et aux modalités de pratiques, la majorité des sportives font face à des pressions normatives lorsqu'elles s'adonnent à des activités physiques et sportives. Celles-ci

leur étaient interdits, en football le temps de jeu était moins long (Mennesson, 2005b). « Il faudra aussi se pencher sur les règles du jeu qui sont actuellement les mêmes pour les hommes et les femmes (la durée du match seule diffère : deux mi-temps de trente-cinq minutes pour les équipes féminines), afin que les joueuses cessent d'imiter purement et simplement leurs camarades masculins pour adapter le premier sport mondial à leur féminité. » (Castaing, 1969).

²¹ En lutte les femmes ne peuvent pas faire de double clé au sol, en balle en tambourin le terrain est plus court, en basket le ballon est plus petit, en boxe elles n'ont pas le droit de se frapper dans la poitrine, en tennis les matchs se jouent en deux sets gagnants pour les femmes alors qu'ils se jouent en trois pour les hommes lors des grands tournois, en hockey sur glace les mises en échec intentionnelles ne leur sont plus permises. Cette liste, déjà longue, des différences réglementaires n'est pourtant pas exhaustive. Les règles du jeu sont moins contraignantes pour les femmes et visent à diminuer la dimension physique du jeu sportif.

²² Lorsque nous parlons de la pratique sportive des femmes, n'ajoutons-nous pas « féminin » ? Cet adjectif n'en fait-il pas un « sous-produit » de la pratique sportive présumée masculine ? Comme le souligne Prudhomme-Poncet (2000), maintenant que les règles du football sont les mêmes pour les femmes et les hommes, « la spécificité du football pratiqué par les femmes ne résiderait et ne transparaîtrait qu'à travers le regard que l'on porte sur lui, qu'à travers les préjugés culturels, malgré les transformations des rôles féminins et masculins » (2000, p.176).

²³ Au motif qu'il faut « préserver la dignité des Tongiennes et maintenir les valeurs culturelles des Tonga » (L'Équipe, 2018).

les enjoignent à tendre vers un même modèle de féminité hégémonique, celui de « La Sportive ».

2. Des corps sportifs féminins sous contrôle

Connell (1988), dans son analyse du « gender order » reconnaît une forme de féminité dominante (*emphasized femininity*) mais se refuse à utiliser le terme de « féminité hégémonique » car celui-ci est susceptible de faire perdre de vue la primauté de l'hégémonie masculine. Pour le dire autrement, s'il existe des formes de féminité plus valorisées que les autres, celles-ci sont toujours subordonnées à la masculinité hégémonique sur l'échelle des privilèges (*patriarchal dividend*). Le concept est cependant heuristique et adopté par d'autres auteur-riche-s²⁴. La féminité hégémonique est une féminité idéalisée qui participe au processus de domination des hommes sur les femmes par la pression normative qu'elle exerce sur les autres types de féminité. C'est un idéal glorifié normatif vers lequel les femmes doivent tendre mais dont très peu parviennent à réaliser totalement. Dans le domaine du sport, la « féminité hégémonique » s'inspire par exemple des figures de certaines minces et jeunes patineuses ou athlètes, hétérosexuelles et occidentales (Cogérino & Mansey, 2010 ; Louveau, 2007). Des évolutions sont à noter, comme le montre l'histoire récente du football et le cas de Morgane Rapinoe. La footballeuse américaine porte les cheveux roses et courts, se proclame ouvertement lesbienne, et elle est en passe de devenir une icône. En France, les changements sont moins prégnants. Si certaines sont aujourd'hui érigées en modèles²⁵, de nombreux tabous subsistent. Ce n'est par exemple qu'en octobre 2020 qu'une footballeuse française en activité a osé afficher ouvertement son homosexualité (Darondovas & Britton, 2020).

Les normes de la féminité stéréotypée et socialement valorisée ont le désavantage de conduire à une « impasse corporelle » lorsqu'elles sont appliquées à des sports requérant des efforts physiques différenciés. Les sportives qui pratiquent des sports socialement connotés comme masculins se trouvent dans une situation de double contrainte (Jouan, 2015). D'une part, elles doivent répondre aux exigences de performance et d'excellence sportive et physique qui correspondent à un idéal masculin. D'autre part, pour rester en cohérence avec leur sexe et l'idéal féminin, elles doivent s'écarter de ce même archétype (Jouan, 2015). Il découle inévitablement de cette opposition une situation de conflit.

Preuve que sport et « féminité hégémonique » ne font pas « bon ménage » (Bohuon & Quin, 2012), en 2018, la présentation des maillots de l'équipe nationale féminine de football de Colombie a été faite par Paulina Vega, Miss Univers 2014 et la chanteuse Goyo. En Argentine se sont des mannequins qui ont pris la pose en lieu et places des joueuses. Dans les deux cas, le maillot de l'équipe

²⁴ Pour exemples Cogérino & Mansey (2010) ; Courcy et al., (2006) ; Fraysse & Mennesson (2012).

²⁵ Amandine Henry capitaine de Bleues lors du Mondial 2019, blonde, blanche et hétérosexuelle, est devenue l'égérie de la marque Barbie.

masculine a bien été présenté par des joueurs de l'équipe nationale. Ces faits laissent à penser que les footballeuses ne répondaient pas aux critères de la « bonne féminité²⁶ ».

Dans ce contexte, certaines sportives sont amenées à mettre en scène de leur féminité (Frayssé & Mennesson, 2012), notamment par le maquillage qui leur permet de gérer leurs multiples identités sociales (Loegel et al., 2017), afin d'échapper à un possible procès de virilisation (Louveau, 2007); procès qui peut aller jusqu'au contrôle de féminité. Jugées sur la taille de leurs hanches ou de leurs épaules, considérées comme étant trop musclées ou n'ayant pas assez de poitrine, l'hyper féminisation constitue, pour les sportives qui investissent un des fiefs de la virilité (Elias & Dunning, 1994), une compensation de leur comportement socialement déviant.

L'idéologie de la supériorité physique du sexe masculin (Theberge, 1989) sur le « sexe faible » est si forte qu'elle oblige les femmes qui transgressent ces normes par leurs performances sportives, à prouver que leur sexe biologique est bien féminin (Bohuon, 2015). Trop performantes, elles ne sont plus envisagées en tant que femmes²⁷ et sont soumises à des contrôles gynécologiques, chromosomiques, anatomiques et hormonaux²⁸ (Bohuon, 2015; Liotard, 2017). Des suspicions doublement discriminantes qui se dirigent en particulier vers des femmes issues de pays les moins favorisés des continents indien et africain (Bohuon, 2015). Cette transgression des normes de genre, au lieu de constituer une remise en cause de la supériorité masculine ou de la dualité du genre humain, est rendue intelligible par un arrangement dans l'ordre des sexes (Goffman, 2002) : si les femmes font aussi bien que les hommes, c'est qu'elles ne se sont plus vraiment des femmes. Dans ce sens, si l'hyper-sexualisation des athlètes est une stratégie utilisée de façon récurrente par les organisations sportives comme un moyen de se démarquer²⁹, pour Kolnes (1995) l'érotisation des corps par les athlètes doit aussi être considérée comme

²⁶ A cela s'ajoute l'érotisation des corps et un « *totalitarisme corporel* » par les médias (Lebrun, 2007, p.395) qui tend à normaliser les corps. « Trop de..., pas assez de... » les morphologies qui s'éloignent de la norme sont pointées du doigt. En ce sens, selon Lebrun (2007) les médias participent à la construction d'une image unique de La féminité sportive. L'étude de Montañola (2011) invite, cependant, à relativiser ce constat et à ne pas se focaliser uniquement sur les femmes. Les représentations stéréotypées ne touchent pas que les sportives, les normes physiques existent pour les deux sexes. Les sportifs sont eux aussi renvoyés à des modèles masculins.

²⁷ « Un champion comme M^{lle} Lenglen réalise l'idéal qu'on se faisait du joueur de tennis. Je dis bien « joueur », car son jeu ne lui donne pas droit au féminin. Et c'est une des beautés du jeu de M^{lle} Lenglen d'allier la vigueur, la rapidité, la décision réservées aux hommes, à la souplesse et à l'élégance de la femme. » (Ferré, 1929, p.255).

²⁸ En 2018, l'IAAF a publié de nouvelles règles d'éligibilité aux compétitions féminines. Cette réglementation abaisse le taux de testostérone et oblige les athlètes qui se situent au-dessus de ce seuil à prendre un traitement hormonal.

²⁹ En 2009, quatre joueuses de l'équipe de France de football posent nues pour « la bonne cause » et promouvoir le football dit féminin. Cette campagne de communication lancée par la fédération française a pour but de « réveiller les médias ». La fédération utilise ensuite l'image d'Adriana Karambeu pour promouvoir la pratique du football chez les femmes. La mannequin endosse tour à tour le costume de la joueuse, de l'arbitre, de la bénévoles avec le slogan « Le football français a besoin de plus de femmes comme Adriana (rigoureuse, autonome dynamique) » sur fond rose. L'idée de féminiser les tenues de joueuses via un cahier des charges a un temps été envisagée par les Ligues Féminines de Basketball et de Handball, mais elle n'a finalement pas vu le jour. En badminton la fédération internationale a interdit le port du short pour les femmes aux motifs que cela les aiderait « [...] à toucher un public plus large, parmi les plus jeunes et les plus âgés, les femmes et les hommes, pour qui la présentation esthétique et stylée des joueurs est un critère important » avant de faire finalement marche arrière face aux protestations des joueuses notamment indiennes et chinoises. A l'inverse, en 2012, l'obligation pour les volleyeuses

une « stratégie de survie » de leur carrière. Les récents témoignages dans le domaine du surf de Johanne Defay (Patrelle, 2020), meilleure française, et de Silvana Lima, deux fois championne du monde, abondent en ce sens. Silvana se refuse à surfer en bikini et, malgré ses titres, elle peine à attirer les sponsors.

En essayant de se rapprocher de l'idéal type prescrit par la féminité hégémonique, les sportives peuvent profiter des privilèges qui lui sont associés ; capter les sponsors et captiver l'attention médiatique. Le cas de la joueuse de tennis Anna Kournikova et la mise en scène caricaturale de sa féminité (Harris & Clayton, 2002) illustre le fait que « *une belle gueule peut valoir une grosse perf* » (Davis & Louveau, 1998, p.144). Son parcours est particulièrement révélateur du « *combinat mannequinat-mode-publicité-corps sportif*³⁰ » (Lebrun, 2007). Si la sexualisation des corps est aussi perceptible chez les hommes, il arrive néanmoins beaucoup moins fréquemment que leurs performances sportives disparaissent totalement au profit de leur plastique. Selon Greenleaf & Petrie (2013), cette plus grande objectification des corps des femmes s'explique notamment par le fait que l'apparence physique reste un des éléments essentiels constitutifs de leur valeur dans la sphère sociale.

En somme, les sportives existent par leurs performances mais bien souvent aussi par l'esthétisation des corps qu'elles donnent à voir. La féminité hégémonique disposée à séduire l'autre, contribue à marginaliser celles qui ne répondent pas aux canons de beauté. Face à ces injonctions simultanées d'esthétisme et de performance sportive, pour le moins contradictoires, des nouvelles formes de masculinités et de féminités apparaissent et agissent comme des modèles de rechange. Cependant, les mobilisations pour un espace sportif moins normatif et plus égalitaire restent difficiles.

3. Des modèles de rechange

Malgré la persistance des discriminations entre les femmes et les hommes, les sportives ne semblent pas s'intéresser au féminisme (Louveau, 2015) et les mouvements féministes ne s'intéressent

de porter un maillot deux pièces en volley-ball a été assouplie. Désormais la fédération internationale de volley autorise le port de manches et de shorts et justifie ce changement de code vestimentaire par des motifs religieux et culturels.

³⁰ Numéro une mondiale en double durant dix semaines en 1999, Kournikova n'a jamais gagné un tournoi en simple. Elle se trouve pourtant en tête du classement des sportives les mieux payées dans les années 2000 grâce à la multiplication de contrats publicitaires. Elle devient rapidement plus connue pour ses activités extra-sportives que pour ses performances sur les courts. Numéro 8 mondiale en simple en 1997, la carrière de Kourkinova est mise à mal par une blessure au pouce. Écartée des courts pendant plusieurs mois, elle profite de ce repos forcé pour monter sur les podiums de mode. A sa reprise, elle ne retrouve pas son niveau d'antan et disparaît des courts en 2003 pour se concentrer sur le mannequinat. Elle est alors âgée de 22 ans. Pour certains observateurs, ses moindres performances sportives après sa blessure, sont, en partie, à attribuer à un changement de style de jeu ; Kourkinova aurait volontairement arrêté de produire le jeu agressif qui faisait sa force, pour coller à l'image de ses sponsors (Hermant, 2002).

pas non plus au sport (Davoise & Louveau, 1998)³¹. Selon Mennesson (2012) cette « non rencontre » est, en partie, la conséquence de la socialisation familiale et sportive des athlètes. La figure de la féministe est construite comme un modèle repoussoir dans le sport (Mennesson, 2012) et elle peut, là aussi, être appréhendée comme un « *puissant stigmat* » (Marry et al., 2015). Prenant l'exemple des guides de haute montagne, Mennesson (2005a) montre que malgré une certaine adhésion à l'égalité des sexes, les femmes ne se considèrent pas comme « féministes ». Ce constat de l'absence de « *conscience de classe de sexe* » est d'autant plus vrai pour les sportives engagées dans des disciplines masculines. Ainsi, pour Prudhomme-Poncet (2000) les évolutions et les progrès qu'a connu le football dit féminin ne sont pas le fruit des revendications égalitaristes des sportives³².

Arnaud (2000) s'inscrit dans la même perspective et considère que l'institutionnalisation de la pratique sportive des femmes au début du XX^{ème} siècle ne peut pas être entendue comme l'expression d'un quelconque féminisme militant. En effet, selon l'auteur les épreuves sportives féminines ne sont pas créées en vue de répondre à cette visée et les revendications des premières sociétés féminines sont parfois ambiguës. Pour exemple, les statuts d'Ondine qui avait pour devise : « *« l'émancipation féminine »* », donnaient pour mission à l'organisation « (...) *d'apprendre à la fillette dès son plus jeune âge la pratique d'un sport capable de lui donner une constitution forte, une poitrine plus large, des muscles plus vigoureux et la facilité de lutter contre les intempéries des saisons et surtout de lui donner des habitudes de propretés* » (cité dans Arnaud, 2000, p.17). Le procès de Violette de Morris³³ en 1930 et son bannissement de la FFSF³⁴, en raison de son homosexualité et du port du pantalon, alimentent l'idée d'une certaine politique conservatrice.

Toutefois, cette version est contestée, notamment par Carpentier (2019), qui, en s'intéressant au parcours d'Alice Milliat, montre que les liens que nouent les premières sportives avec le féminisme sont moins distendus qu'une lecture en surface de l'histoire du sport ne le laisse paraître. Les mouvements des féminismes vers le sport et du sport vers les féminismes, ne s'opposent pas ; tous deux répondent à une même raison : le féminisme, mais ils le font de manière différenciée (Prudhomme-Poncet, 2000). Il est à noter que si Arnaud (2000) et Prudhomme-Poncet (2000) se refusent à considérer les sportives comme des militantes de l'égalité des sexes, ils ne peuvent nier l'importance des actions de celles-ci dans l'évolution de la condition des femmes : « *Paradoxalement ces sportives ont probablement plus fait pour l'émancipation de la femme et l'égalité des sexes que les mouvements féminismes eux-mêmes !* »

³¹ « Curieusement, le sport ne se pose pas en lieu de revendications féminines explicitement formulées, encore moins en lieu de manifestations ou de manifestes politiques. Contrairement à ce que l'on peut parfois lire ou entendre, les femmes font rarement de leurs choix sportifs des emblèmes revendicateurs » (Davoise & Louveau, 1998, p.127).

³² « Ce n'est donc pas dans un souci explicité et affirmé d'égalité des sexes que les footballeuses tendent à se conformer au modèle masculin, accèdent progressivement au cours du siècle aux mêmes compétitions que les hommes, avec les mêmes règlements, au sein d'une même fédération qui était initialement hostile à la pratique féminine. » (Prudhomme-Poncet, 2000, p.176).

³³ Alors présidée par la doctoresse Yvonne Legrand – Lambling. Voir Bonnet (2011).

³⁴ Fédération Sportive Féminine de France.

(Arnaud, 2000, p.27). Si l'on considère les processus d'émancipation comme les comportements qui participent à modifier les rapports sociaux de domination et à changer les représentations de genre, les pratiques de certaines sportives semblent en effet s'inscrire dans une visée émancipatrice.

Dans les premiers temps de l'institutionnalisation du sport pratiqué par les femmes, les sportives et dirigeantes étaient porteuses de revendications. Emmenées par Alice Milliat au début du XX^{ème} siècle et principalement issues du milieu athlétique, elles créent de nouvelles structures et se battent pour obtenir les mêmes droits que les hommes dans les stades : celui de pratiquer leur sport et de concourir aux JO (Leigh & Bonin, 1977). Certaines des dirigeantes, à l'instar de la doctoresse Marie Houdré et Alice Milliat, s'inscrivent dans la création des premières sociétés sportives féminines et témoignent d'une certaine proximité avec le militantisme. La première appartient à des mouvements féministes (Castan-Vicente et *al.*, 2019a) quand la seconde s'exprime publiquement en faveur des droits des femmes et notamment le droit de vote (Carpentier, 2019 ; Leigh & Bonin, 1977) et met en œuvre les principes de non-mixité issus des mouvements féministes. À rebours de certains mouvements sportifs féminins, Alice Milliat encourage par ailleurs stratégiquement la pratique des femmes dans des sports réservés aux hommes en adaptant certaines pratiques (Carpentier, 2019). Ainsi, Castan-Vicente et *al.* (2019a) notent que les premiers mouvements du sport dit féminin en France « *ont une logique, non pas égalitariste, « l'indifférence de la différence », mais bien différentialiste, une valorisation de « la différence » (Bard, 2012), qui s'inscrit en définitive, dans une ambition féministe de l'époque, en promouvant une pratique basée sur les règles du sport masculin, mais dont l'organisation et la pratique doivent être assurées par les femmes et les épreuves sportives, comparativement à celles des hommes, souvent « allégées »* » (Castan-Vicente et *al.*, 2019a, p.33). Ce féminisme sportif différentialiste, qui ne résistera pas à la restructuration conduite par Vichy et aux pressions des fédérations masculines (voir chapitre 5), doit être considéré comme une tactique de défense et d'adaptation ; il s'est construit en réaction à un antiféminisme médical, social et sportif (Rosol, 2004)³⁵.

Par la suite, les revendications des sportives sont restées rares et timides. Pour exemple, si l'engagement associatif des femmes dans la direction de la FFEPGV dans les années 80 a participé à leur l'émancipation (Bazoge & Froissart, 2011)³⁶, la fédération se défend à l'époque de toute intention féministe : « *La FFEPGV n'est pas un mouvement féministe, loin de là. [...] Ses structures souples et*

³⁵ Cette affirmation constitue un nouveau point d'achoppement avec Arnaud (2000). Si l'auteur admet que la notion d'égalité des sexes est contestée dans le domaine du sport, il ne qualifie pas cette hostilité comme l'expression d'un antiféminisme. Selon lui les principes qui excluent et marginalisent les femmes dans la sphère sportive ne les visent pas spécifiquement : ils font partie d'un ensemble global de préceptes qui écartent « *la fraction jugée la plus faible de la société française* » (Arnaud, 2000, p.20) d'une pratique jugée médicalement et moralement dangereuse.

³⁶ « Nous voyons donc surgir à la fédération, au niveau régional, départemental ou national, un type de femme dirigeante. Elle évolue dans un milieu relativement privilégié (femmes de médecins, de directeurs commerciaux, d'administrateurs) [...]. Le fait de présenter sa candidature au conseil fédéral puis, ensuite, de prendre la parole dans différentes manifestations présente pour elle une étape de son évolution. Cette ascension n'a été possible que parce que la fédération a su donner progressivement à chacune le moyen d'accéder à la parole » (citée dans Alaphilippe & Bournazel, 1984, p.173).

démocratiques favorisent le premier pas des femmes vers la vie associative et, dans ce domaine comme dans les autres, elles n'ont qu'un souhait : travailler ensemble en collaboration étroite avec leur compagnon masculin » (Nicole Dechavanne citée dans Alaphilippe & Bournazel, 1984, p.174). Saint-Martin et Bazoge (2006) parlent ainsi d'un « *féminisme en action modéré de tous les instants* » pour qualifier les activités des responsables de la gymnastique volontaire dans la région lyonnaise dans le milieu des années 1960.

Preuve que l'étiquette est difficile à porter, en 1999, Marie-Georges Buffet alors Ministre en charge des sports, proclame aux Assises Nationales Femmes et Sport : « *Aujourd'hui, un féminisme, j'ose le mot, avec un contenu renouvelé a émergé, les sportives en sont les représentantes car elles ne sont pas porteuses d'agressivité vis-à-vis des hommes, mais de réussite. Leur parcours commence à bousculer les logiques que certains espéraient inamovibles* ³⁷ ».

La mobilisation a pu auparavant sembler complexe, mais les ondes de choc provoquées par les différentes affaires de violences et d'agressions sexuelles à la fin des années 2010 sont le témoin d'une nouvelle écoute. Désormais, les exemples de mobilisation des sportives contre le sexisme sont ponctuels. Les formes de résistance sont diverses, rarement collectives ou ouvertement affirmées, mais elles sont bien réelles. Elles ont d'abord pris le visage de l'américaine Billie Jean King³⁸ ou des athlètes maghrébines Nawal Moutawakel³⁹, Hassiba Boulmerka et Habiba Ghribi qui, en dépit des discours et menaces intégristes courent cheveux au vent et bras et jambes dénudés ; puis elles se sont matérialisées par des actions plus variées.

Les actes de résistance se multiplient : la pose d'Anne-Flore Marxer, championne du monde de snowboard, empruntée aux Femen (bâillonnée d'un ruban rouge, poitrine nue, barrée d'une inscription « *World champ vs boobs* ») afin de dénoncer la sexualisation des sportives par l'Équipe⁴⁰ (l'Équipe,

³⁷ Femmes et sport : Actes Assises nationales, Paris-Salle Equinoxe, 29-30 mai 99, Ministère de la Jeunesse et des Sport, 1999, p.108.

³⁸ Billie Jean King est une tennismen américaine qui s'est engagée tout au long de sa carrière pour l'égalité entre les sexes et en particulier pour l'égalité salariale. En 1970, afin de protester contre l'inégalité salariale grandissante, Billie Jean King à la tête d'un groupe de 8 joueuses, signe un contrat symbolique de 1 dollar avec un promoteur contre l'avis de la fédération internationale. « The Original 9 » menacent ensuite de boycotter un tournoi du circuit ou la prime attribuée au vainqueur masculin est 12 fois supérieure à celle des femmes. Face aux résistances persistantes de la fédération américaine de tennis, elles créent le Virginia Slims Circuit. En 1973, le circuit devient la Women Tennis Association (WTA) et Billie Jean King en devient présidente. La même année, elle est mise au défi par Bobby Riggs, un ancien joueur de 55 ans connu pour ses propos machistes qui pense que même un retraité peut battre une femme. Connue sous le nom de « bataille des sexes » cette victoire symbolique, devant plus de 30 000 spectateurs et diffusée en direct à la télévision sur ABC, marquera les esprits. Première sportive à révéler son homosexualité publiquement, Billie Jean King continuera ensuite son combat pour les droits des femmes et des personnes LGBT+.

³⁹ Seule femme de la délégation marocaine au JO de 1984, Nawal est la première femme africaine, arabe et musulmane à décrocher une médaille d'or olympique. Engagée pour une plus grande participation de femmes dans la sphère sportive, elle s'est investie dans la direction du sport après sa carrière en créant l'Association Marocaine Sport et Développement qui vise à promouvoir la pratique sportive auprès de la jeunesse marocaine. Elle intègre la direction de la fédération internationale d'athlétisme, puis celle du CIO avant de devenir Ministre en charge des Sports au Maroc. Elle est enfin élue vice-présidente du CIO.

⁴⁰ La rideuse est une militante de longue date et lutte à coup de pétitions. Voir Péraudeau (2018).

2016) la lettre ouverte de Serena Williams dans *Porter Magazine* (Williams, 2017), celle d'Alysa Montaño dans le *New York Times* contre la politique de Nike sur le congé maternité des athlètes (Montaño, 2019), une pétition contre les hôtesse au Tour de France⁴¹, la grève des footballeuses danoises pour obtenir une augmentation salariale⁴², la non-participation d'Ada Hegerberg à la coupe du monde de football pour dénoncer la persistance de l'inégalité de traitement entre les deux équipes nationales, l'action en justice des footballeuses américaines contre leur fédération pour discrimination salariale, la vidéo de la surfeuse française Pauline Ado⁴³ contre la sexualisation des sportives, les prises de position d'Amélie Mauresmo sur les réseaux sociaux sur la programmation inégalitaire de Roland Garros, la grève de l'équipe de football de Guimguamp pour protester contre leurs conditions d'entraînement et de déplacement, le récit de Mélissa Plaza, ancienne internationale de football, sur les violences sexuelles et la difficulté du parcours de footballeuse professionnelle (Plaza, 2019), puis celui de Sarah Abitbol en 2020 sur les violences sexuelles qu'elle a subi lorsqu'elle était patineuse (Abitbol, 2020) témoignent d'une nouvelle parole. Désormais médiatisés, ces récits ouvrent la voie à de nouvelles révélations.

Les dénonciations se succèdent et ne proviennent pas uniquement que des sportives. En 2018, un collectif de journalistes sportives brésiliennes a lancé une campagne avec le hastag #DeixaElaTrabalhar⁴⁴. En 2020, plusieurs journalistes françaises témoignent pour des faits de harcèlements dans les rédactions sportives. En 2016, la sociologue Béatrice Barbusse, une des rares femmes à avoir été présidente d'un club professionnel masculin⁴⁵, livre dans son ouvrage *Du Sexisme dans le Sport* son expérience de dirigeante (Barbusse, 2016), puis d'autres témoignent de difficultés similaires dans la presse ou sur les réseaux sociaux⁴⁶.

Le contexte est plus favorable aux comportements et aux revendications féministes mais le sujet reste difficile. Les dérives sont plus fréquemment dénoncées mais ces initiatives restent cependant marginales au regard de l'ensemble des discriminations faites aux femmes dans le domaine du sport. La bataille qui est en train d'être menée est une lutte souvent faite de combats individuels, de « coups de

⁴¹ Pétition « #TourdeFrance : pour la fin des hôtesse de podium » [en ligne]. Disponible sur <https://www.change.org/p/tourdefrance-pour-la-fin-des-h%C3%B4tesse-de-podium-amaury-sport-letour-chprudhomme>. [Consulté le 13/11/2019].

⁴² Elles ont refusé de jouer un match de qualifications pour le mondial 2019.

⁴³ Filmée en maillot de bain rose et talons haut, la surfeuse déambule le long d'une piscine avant d'apostropher la caméra et les spectateurs: « *Bon, c'est fini les bêtises maintenant? Je peux aller surfer?* ». Cette initiative est une réponse à la vidéo promotionnelle du Roxy Pro de Biarritz 2013 dans laquelle Stephanie Gilmore, 6 fois championne du monde, se prépare pour la compétition. Filmée de la douche à la plage, la surfeuse n'exécute aucune figue dans l'eau et son visage, au contraire de son fessier, n'apparaît pas à l'écran. Cori Schumacher vainqueur du Roxy Pro Jam en 2010 s'est elle aussi insurgée de cette campagne. Elle a lancé une pétition « Stop your all sex, no surf ads » contre la marque.

⁴⁴ Que l'on peut traduire par « #Laisse-la travailler ». Ce mouvement intervient suite à l'agression sexuelle d'une de leur consœur par un supporter en direct à la télévision.

⁴⁵ US Ivry de handball de 2007 à 2012.

⁴⁶ <https://florence-alix-gravellier.blogspot.com/2020/03/chroniques-de-sexisme-ordinaire-en.html> [Consulté le 04/05/2020].

gueule » isolés dans chaque discipline sportive, qui surviennent en réaction à un événement ou une agression sexiste. Elle est aussi faite, quelques fois, de mouvements qui s'inscrivent dans un débat plus large et qui transcendent les sports et les différents sous-champs du domaine sportif⁴⁷. L'ensemble de ces comportements, parfois peu visibles du grand public, procèdent, par ailleurs à un travail de fond auprès de l'État et des institutions sportives.

L'existence, si petits soient-ils, de réseaux, d'associations et de médias comme l'IWG⁴⁸, l'EWS⁴⁹, Femix'Sports, Egal Sport, les Sportives, les Dégommeuses, le Comité Altanta ⁺⁵⁰ empêche ainsi de conclure à l'inexistence de féminismes sportifs. Que ce soit dans l'un ou dans l'autre sens, féminismes et sport se sont ponctuellement rencontrés. Certes, toutes les sportives ne doivent pas être considérées comme les fers de lance de la lutte, mais leurs actions peuvent être comparées au féminisme ouvrier décrit par Maruani (1979, p.259) dans le sens ou même si elles refusent l'épithète « féministe », il existe bien *a minima* des féminismes de pratiques, « *un féminisme d'action, de passion bien plus que de discours* » (Arnaud, 2000, p.27) ; un « *féminisme diffus qui est présent dans d'innombrables manifestations de la vie sociale, culturelle, politique et même quotidienne* » (Bard, 2020, p.31). Certaines sportives, par les interdits moraux, symboliques et légaux, qu'elles ont transgressé, sont, pour sûr, féministes malgré elles⁵¹. Parmi ces « *mille et une variétés du féminisme français* » (Jenson, 1989) : le féminisme religieux chrétien catholique (Favier, 2009), militantisme virtuel (Weil, 2017), il semble important de reconnaître l'existence, certes, involontaire, épisodique et inconstante, de féminismes sportifs (de plus en plus ?) militants et polymorphes qui participent à la transformation des rapports sociaux de sexe⁵².

Dans ce cadre, l'étude menée par Broad (2001) sur les rugbywomen aux États-Unis tend à corroborer la thèse selon laquelle le sport peut être un lieu de résistance contre l'hétéronormativité et le modèle patriarcal. Son travail montre que certaines joueuses n'essaient pas de souscrire aux traditionnelles normes de genre et créent une forme subversive de féminité. Dans une perspective similaire, Joncheray et al. (2014) étudient les constructions identitaires des joueuses de l'équipe de France de rugby et mettent en évidence un rapport plus ou moins distancié aux normes de genre. La

⁴⁷ En témoigne l'appel collectif pour la parité émanant de sportif-ive-s publié dans le journal du dimanche (Joby, 2013) et les États Généraux du sport féminin en équipe organisé en 2013 à l'initiative de Pierre Fosset, ancien président du club de basketball Bourges. A la suite de cette manifestation, un livre blanc intitulé « *60 propositions pour le sport féminin en équipe* » est remis à la ministre Najat Vallaud-Belkacem. Il est par ailleurs envoyé aux clubs de haut niveau, aux FSN, à des élu-e-s politiques et aux médias. En mai 2011, une pétition : « A la télé, pas de filles hors-jeu » est lancé par l'Association Femmes Solidaires pour agrandir la listes d'événements d'importance majeure et inclure plus d'événements mettant en scène des femmes.

⁴⁸ International Working Group on Women & Sport. Voir chapitre 5.

⁴⁹ European Women Sport. Voir chapitre 5.

⁵⁰ Des groupements féministes ont bien, ici, rencontré le sport.

⁵¹ Voir aussi Boivineau (2015).

⁵² « Le sport a non seulement servi de cible aux protestations des féministes, mais un nombre restreint, et pourtant croissant, de femmes ont lutté en même temps contre l'idée qu'il était un domaine légitimement réservé aux seuls hommes. » (Dunning & Maguire, 1995, p.130).

majorité des femmes interrogées affirment ne pas se préoccuper des normes sociales de féminité. Ces comportements constituent-ils les prémisses d'un processus d'émancipation des normes de féminité? Si les auteur-riche-s n'y répondent pas directement, leur étude montre que certaines sportives participent à perturber l'ordre social et confirment l'évolution toujours permanente des pratiques sociales.

L'analyse du traitement médiatique des rugbywomen, produite par Ordioni (2017), apporte des éléments de réponse. Elle souligne la capacité des sportives à résister et à s'émanciper des normes de genre, participant ainsi à la subversion de l'ordre symbolique. Dans la même optique, selon Jouan (2015) les performances de la joueuse de tennis Martina Navrátilová ont contribué à redéfinir les critères de « normalité » du genre féminin. D'abord considérée comme « hors la loi du genre » en raison de sa musculature et de son style de jeu, la joueuse tchécoslovaque est, à la fin de sa carrière, honorée et célébrée comme « l'idéal du tennis féminin ». Les exploits de la joueuse ne sont plus jugés sous le « coup du genre » mais selon des critères sportifs donnant ainsi à voir une certaine « transformation de la loi du genre » (Jouan, 2015, p.14).

Témoins et actrices des mutations que connaît le monde sportif, les femmes sont de plus en plus nombreuses à investir les sports de tradition masculine, mais elles restent toutefois minoritaires. L'augmentation est telle⁵³, que ces nouvelles pratiques féminines initialement réservées aux hommes, surprennent toujours un peu, mais ne choquent plus et sont en passe aujourd'hui de rentrer complètement dans les mœurs. La recherche s'est appliquée à comprendre les modes de socialisation (Mennesson, 2004a ; 2005a), les expériences et les constructions identitaires (Ayachi, 2015) de ces femmes « transgressives » qui pratiquent le rugby, la boxe, l'haltérophilie, le hockey sur glace ou encore le culturisme. Elle montre que ces nouvelles formes de pratiques contribuent à l'apparition de nouvelles formes de « féminités originales » qui incorporent des façons d'être masculines et qui rendent les frontières entre le féminin et masculin toujours un peu plus perméables et floues (Penin, 2004).

Le domaine sportif peut donc aussi être un lieu de remise en question des normes de genre. Il permet à certains égards, l'expression de revendications politiques et sociales et donne à voir des pratiques émancipatrices. En ce sens, depuis 1982 et 2006, les « jeux olympiques gais⁵⁴ » et les World Out Games promeuvent une autre conception du sport. Ces événements au succès croissant (Le Blanc, 2017), se situent en rupture avec les normes sportives dominantes⁵⁵ et montrent que des formes sportives contestataires sont possibles. En ce sens pour Laberge⁵⁶ (1995), si l'événement connaît un retentissement limité dans les médias et impacte peu le fonctionnement des méga-events sportifs, les Gays Games ne

⁵³ Non acceptées avant 1970 à la FFF, les femmes représentaient plus de 200 000 licenciées en 2020.

⁵⁴ Ensuite renommés Gay Games après la contestation du comité national olympique américain pour l'usage non autorisé du terme « olympique ».

⁵⁵ Les épreuves sont mixtes et ouvertes à tout le monde. Les principes de séparation des sexes ou de l'exclusion des plus faibles sont abolis pour prôner un sport plus inclusif respectueux de la diversité d'hommes et de femmes

⁵⁶ Laberge (1995) cite, dans le même registre d'idées, les actions du mouvement de démocratisation du sport pour tous et de la Fédération de crosse du Québec avec la création de l'inter-crosse.

constituent pas moins qu'une « *action collective visant la transformation des rapports sociaux et de l'ordre social dominant* » (Laberge, 1995, p.70).

Le potentiel subversif du sport ne se réalise cependant pas toujours complètement. Si l'augmentation combinée du nombre femmes dans les sports de tradition masculine et des pratiques sportives mixtes traduit une ouverture du champ sportif, il ne constitue pas pour autant une totale remise en question de l'hégémonie masculine. Anderson (2005), a par exemple montré que dans le domaine du cheerleading, la masculinité orthodoxe était concurrencée par une masculinité inclusive, plus efféminée, construite en opposition à la première. Cependant, l'apparition de cette nouvelle forme de masculinité n'affaiblit pas pour autant la forme dominante. Au contraire, Anderson observe une « inflation » des comportements homophobes. Les hommes tentent de se distancer de cette forme « inférieure » de masculinité, en proclamant ouvertement leur hétérosexualité. Dans une perspective similaire, Sayeux (2004, 2008) montre que dans un milieu plus perméable aux normes de genre tel que le surf, la pratique en mixité ne constitue pas une remise en cause des rapports sociaux de sexe mais plutôt un réarrangement.

La renégociation des rapports entre les sexes est permanente. Les hommes peuvent investir des sports socialement connotés comme étant féminins, les femmes des sports socialement connotés comme étant masculins (Chimot, 2014; Chimot & Louveau, 2010), la structure se réinvente. Ces nouvelles pratiques permettent l'apparition de nouvelles formes de masculinités et de féminités résistantes et hybrides mais cette reconfiguration des rapports sociaux de sexe n'est pas moins inégalitaire. Comme le souligne Demetriou « [...] quand le bloc hégémonique se reconfigure, il le fait de façon à nous induire en erreur et à devenir méconnaissable. Il évolue par des processus de négociation, d'appropriation, et de traduction : il transforme ce qui apparaît contre-hégémonique et progressiste en un instrument à rebours du progrès et visant à reproduire le patriarcat. » (Demetriou, 2001, p.355).

Ce tour d'horizon des avancées et des contraintes auxquelles les sportif-ve-s doivent faire face lorsqu'ils investissent l'univers sportif, a le désavantage d'être relativement concis. Il permet néanmoins d'illustrer le fait, que le domaine sportif, au même titre que certaines institutions comme l'armée ou la police, est un bastion de l'hégémonie masculine (Burton, 2015) et qu'il se fait souvent le « *théâtre d'un discours essentialisant* » (Bohuon, 2019, p.335). Si la force physique et la puissance brute, exigées par de nombreux sports, ont perdu de leur valeur dans la plupart des institutions, elles demeurent toujours prépondérantes dans le maintien de l'idéologie de la supériorité masculine.

Ce travail de contextualisation préliminaire permet, par ailleurs, de mieux comprendre le contexte dans lequel s'insèrent les dirigeantes sportives des fédérations sportives françaises. Les FSN jouent un rôle de première importance dans la gestion de ces pratiques sportives, auxquelles nous nous intéressons.

Avant d'aller plus loin dans cette direction, précisons quelque peu en amont les termes de « dirigeantes sportives » et « postes de direction⁵⁷ », qui sont mobilisées dans les parties qui vont suivre. Ces derniers renvoient aux hautes sphères de décision et peuvent toucher aux trois filières qui composent l'organisation du travail des FSN. La première filière dite « élective » est formée par les dirigeant-e-s élu-e-s au comité directeur ; la deuxième dite « technique » est formée des professionnels d'État c'est-à-dire les directeur-riche- technique nationaux-ales (DTN) et des conseiller-ère-s technique et sportif (CTS) et la troisième dite « administrative » détient le pouvoir d'exécution administrative (e.g directeur-riche financier-ière). Ces trois catégories d'acteur-riche-s sont distinctes mais font partie d'un même ensemble qui peut être rassemblé sous la notion polysémique de gouvernance des FSN (cf. chapitre 2).

Nous nous intéressons ici plus spécifiquement à la filière politique, c'est-à-dire aux dirigeant-e-s élu-e-s⁵⁸ au sein des FSN. Ce choix est guidé par l'instauration, en 2014, de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, qui vient modifier la composition des instances politiques de gouvernance des FSN par l'imposition de nouveaux quotas de genre, et qui a motivé la réalisation de cette thèse.

B. Les femmes dans la direction du sport fédéral : définition et états des lieux

« (...) au début et parfois, encore, on me dit dans le cadre de la parité « oui, bon, on considère que votre présidence vaut la présence de deux femmes⁵⁹ ! »

La présence des femmes dans les bastions masculins a été, et reste encore, une conquête lente, âpre et difficile. Tel est le destin des sportives et des dirigeantes sportives. Malgré des avancées significatives, les hommes prédominent généralement aux postes de direction des organisations sportives, qu'elles soient supranationales, nationales, régionales ou locales. Devenir dirigeante sportive et, qui plus est, atteindre des postes à très hautes responsabilités dans des organisations dominées par les hommes, reste toujours un phénomène relativement exceptionnel. Preuve de leur rareté ou du peu d'intérêt qui leur est porté, les grandes dirigeantes sont quasiment absentes des ouvrages retraçant les parcours de vie des leaders sportifs français qui ont marqué l'histoire du sport⁶⁰ (Bayle, 2014 ; Bayle & Clastres, 2018). C'est d'ailleurs parce que les récits officiels mentionnent rarement le rôle qu'ont pu avoir les femmes, car non considérées comme des dirigeantes, dans le fonctionnement des institutions sportives, que les historien-ne-s sont aujourd'hui face à des challenges épistémologiques (Castan-Vicente et *al.*, 2019b).

⁵⁷ *Leadership positions* dans la littérature anglophone.

⁵⁸ Ou qui tentent de l'être.

⁵⁹ Citation de Brigitte Linder. *Brigitte Linder présidente de la fédération nationale du sport en milieu rural* [en ligne]. Les Sportives, 2017 [Consulté le 12/12/2017]. Disponible sur <http://les-sportives-mag.fr/brigitte-linder-presidente-de-la-federation-francaise-du-sport-en-milieu-rural>.

⁶⁰ Voir aussi *Staps*, 2019, n°3.

Si la recherche internationale s'est appliquée à comprendre les raisons de cette sous-représentation, au niveau français, l'activité scientifique est à la fois plus récente et moins prolifique (1). Dans la continuité des études s'intéressant aux « miraculées » et aux « carrières improbables » (Le Mancq, 2007; Mennesson & Pillas, 2009; Pruvost, 2007), cette seconde partie s'intéresse aux dirigeantes sportives nationales et aux éléments responsables de leur sous-représentation dans la gouvernance du sport (2). Les études et les approches sur le sujet se multiplient mais de nombreux questionnements persistent et émergent suite à l'introduction de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes (3).

1. Dirigeante sportive, un destin improbable ?

Le parcours des femmes qui parviennent à la tête des organisations sportives est incongru à plusieurs égards. Elles réussissent à intégrer un milieu doublement masculin, le sport et les arènes de pouvoir, et à y gravir les échelons (Boussard, 2016). D'origine modeste ou issues des immigrations post-coloniales⁶¹, leur carrière⁶² relève d'un véritable exploit. Aujourd'hui encore, le fait reste exceptionnel. Nathalie Boy de la Tour élue en 2016 à la tête de la ligue professionnelle de football (LFP) suite à « *un concours de circonstances*⁶³ » et « *une élection rocambolesque* » a surpris les observateur-ice-s, tant pour le scénario de l'élection, que pour le fait que ce soit une femme qui ait été élue à la tête la ligue professionnelle sportive la plus importante de France. Son mandat une fois fini, le conseil d'administration (CA) est d'ailleurs redevenu exclusivement masculin.

Afin de comprendre un peu mieux le rôle des femmes dans la gouvernance du sport, il convient en premier lieu d'analyser la place qu'elles occupent dans l'organigramme des organisations sportives. En l'occurrence, la littérature dépeint la gouvernance comme un lieu sélectif et décrit les femmes comme étant à la marge des véritables postes de pouvoir monopolisés par des hommes, le plus souvent blancs (1.1). Les modalités d'accès et de progression aux fonctions de direction dans le domaine du sport sont différenciées entre les femmes et les hommes et varient selon le niveau de responsabilités (1.2).

1.1. Une gouvernance sélective et élitiste

L'une des premières séries de travaux investiguant la place des femmes dans la gouvernance sportive naît sous la plume de Theberge (1980, 1984) dans les années 1980. L'autrice se concentre alors sur l'étude de cinq organisations sportives provinciales de niveau amateur au Canada⁶⁴. À cette époque,

⁶¹ Le tiret marque la situation historique, c'est-à-dire le fait de venir après le colonialisme (Coquery-Vidrovitch, 2009).

⁶² Nous utiliserons ici le terme de carrière afin de qualifier le parcours des dirigeant-e-s, défini un « concept liant le déroulement chronologique d'une vie de labeur, une vocation dans le travail réalisé et les places successives occupées par les personnes au cours de leur vie active » (Tripiet, 2007, p.183).

⁶³ *Le Monde*, 11 novembre 2016.

⁶⁴ Natation, patinage artistique, ringuette, gymnastique et hockey sur gazon.

les femmes représentent moins de 30% des postes décisionnels (Hollands & Gruneau, 1979). Par la suite, en Angleterre, White & Brackenridge (1985) montrent que malgré l'augmentation du nombre d'athlètes féminines dans la délégation nationale aux Jeux Olympiques, les femmes restent toujours sous-représentées dans l'encadrement. Elles y occupent les postes les moins élevés hiérarchiquement (e.g. masseuse, interprète) et elles sont minoritaires aux niveaux administratifs et décisionnaires.

Depuis, les études scientifiques se sont multipliées mais les constats n'ont pas beaucoup changé. Ces travaux, qui prennent place dans des pays et des organisations variés, ont permis de mettre à jour la dimension planétaire du problème de la sous-représentation des femmes dans la direction du sport : quand on aborde les postes à responsabilités, les femmes s'évaporent. Ce constat s'applique aux fédérations sportives internationales (FSI) (Geeraert et al., 2014 ; Schoch & Clausen 2019), au mouvement olympique (Henry & Robinson, 2010), aux États-Unis (Acosta & Carpenter, 2014 ; Gaston et al., 2020), au Québec (Amboule Abath, 2009), en Pologne (Dziubinski & Organista, 2013; Organista, 2017), en Espagne (Soler et al., 2019 ; Valiente, 2020), en l'Allemagne (Hartmann-Tews & Luetkens, 2003), en l'Australie (Adriaanse & Schofield, 2014) ou encore en Nouvelle Zélande (Shaw, 2006a). Même dans les pays scandinaves, qui sont considérés comme les plus égalitaires en Europe (World Economic Forum, 2017), les femmes ont des difficultés pour arriver aux postes de pouvoir (Ottesen et al., 2010).

Selon le rapport de l'European Institute for Gender Equality (EIGE), en moyenne, en Europe, 95% des présidences des FSN et 86% des postes décisionnels sont toujours occupés par des hommes. Les pays scandinaves (e.g Suède, Norvège, Finlande) sont en tête du classement mais seule la Suède (58%) se situe dans la « zone de parité » (c'est-à-dire entre 40%-60%). La France est au pied du podium, la Pologne ferme le classement (97%). Les observations concernant les fédérations continentales européennes sont similaires. En moyenne, seules 4% des fédérations sont présidées par des femmes et les comités directeurs sont composés à 85% d'hommes (Burkevica et al., 2015). En outre, contrairement aux idées reçues, la tendance ne va pas toujours en augmentant⁶⁵.

Elling et al. (2019) s'appuient sur le « Sydney scoreboard » et synthétisent les travaux européens dans une méta-analyse comparative. Elles montrent que les pays qui ont dépassé la masse critique de femmes⁶⁶ (Kanter, 1977) dans les comités directeurs des FSN restent rares. Le Sydney scoreboard, est un outil numérique qui permet d'opérer des comparaisons entre les pays et qui se base sur trois indicateurs : le nombre de femmes dans les comités directeurs, la répartition sexuée des directeur-riche-s et des président-e-s. Selon cet index⁶⁷, en 2014 les femmes représentaient en moyenne 20,7% des postes

⁶⁵ La fédération internationale de tir ne comportait aucune femme dans ses instances dirigeantes en 2018.

⁶⁶ La Norvège (37,37%) et les îles Cook (42,78%) font figure d'exceptions, ce sont les seuls pays où la proportion de femmes dépasse 30%.

⁶⁷ <http://www.sydney scoreboard.com/> [Consulté le 09/03/2016].

décisionnels des organisations sportives nationales⁶⁸ et 13,3% des fédérations sportives internationales⁶⁹.

En France, le constat est similaire, mais les travaux scientifiques qui se sont penchés sur la question sont cependant peu nombreux. Si le sujet connaît aujourd'hui un regain d'intérêt, la grande majorité des études qui se consacrent aux dirigeantes sportives le font dans une perspective socio-historique (Carpentier, 2019 ; Castan-Vicente, 2019 ; Castan-Vicente et al., 2019a ; Deschamps, 2019). Comme une preuve de ce manque d'intérêt dans l'hexagone, les revues de littérature réalisées par Burton (2015) puis Evans et Pfister (2020), qui fournissent un état des lieux précieux de l'état actuel de la recherche sur la question des femmes dans le leadership dans le milieu sportif, ne mentionne aucun article, ni auteur-riche français-e⁷⁰.

Dans les FSN, dans les comités régionaux olympiques et sportifs (CROS) et les comités départementaux olympiques (CDOS), les femmes se font rares, quel que soit le type de fonctions analysées : élective, administrative ou technique (Chimot, 2005). Les rapports du ministère en charge des sports sur la féminisation du sport révèlent que lors de la dernière olympiade (2013-2016), la proportion de femmes dans les comités de direction des fédérations a très légèrement progressé. En 2013, les comités directeurs et les bureaux comptaient respectivement de 26,5% et 22,8% de femmes. Face à ce constat de la sous-représentation des femmes dans la gouvernance du sport, le nombre de femmes nommées à la tête du Ministère en charge des Sports peut sembler paradoxal. En effet, sous la V^{ème} République, on compte dix ministres et une secrétaire d'État⁷¹. Ce fait devient intelligible dès lors qu'il est contextualisé ; le ministère des sports représente le plus petit portefeuille du gouvernement. La nomination de femmes à sa tête ne constitue donc pas une transgression de l'ordre du genre⁷².

En ce qui concerne la nature des fonctions dont les femmes ont la charge au sein des FSN, Chimot (2005) a montré que ces dernières subissaient une double hiérarchisation: le genre influe sur le niveau et le type de poste occupé. Au fur et à mesure que le niveau de responsabilité augmente, le pourcentage de femmes dans l'organisation décroît, puis à chaque niveau hiérarchique, les femmes sont plus susceptibles d'occuper un poste administratif, et les hommes un poste technique, plus valorisé socialement. Dans la gouvernance politique, les postes les plus prestigieux du bureau (i.e. président-e, secrétaire, trésorier-ière) restent toujours l'apanage des hommes : sur les 111 fédérations agréées par le Ministère des sports en 2013, 14 femmes occupaient le poste de présidente et on comptait 25 secrétaires et 15 trésorières (données ministérielles). Les secteurs relatifs aux finances, aux compétitions masculines,

⁶⁸ 38 pays analysés à travers le monde.

⁶⁹ 76 fédérations analysées.

⁷⁰ Exception faite d'une mention à nos travaux dans l'article d'Evans et Pfister (2020).

⁷¹ Roxana Maracineanu, Laura Flessel, Chantal Jouanno, Marie-Georges Buffet, Najat Vallaud Belkacem, Valérie Fourneyron, Edwige Avice, Frédérique Bredin, Michelle Alliot Marie, Roselyne Bachelot et Rama Yade.

⁷² « Je me demande parfois si l'on ne se sert pas de l'image des femmes pour cacher la misère du Ministère des Sports. Ne se dit-on pas, en nommant une ancienne sportive de haut niveau, qu'elle prendra la lumière, et que pendant ce temps-là on pourra rogner en catimini sur le budget ? » Marie-Georges Buffet dans *En Jeu, une autre idée du sport*, n°35, 2019.

au sport élite constituent des domaines généralement réservés aux hommes tandis que les secteurs relatifs à la jeunesse, à la formation, au sport loisir et santé, aux publics spécifiques, aux épreuves féminines sont laissés aux femmes. Les murs finissent de s'ajouter au plafond et créent une « cage de verre⁷³ » (Grésy, 2013). Au niveau local, Vieille Marchiset (2004) met en lumière des logiques d'exclusion similaires. Même dans les clubs de plus petite envergure, les femmes sont plus susceptibles d'exercer les fonctions de trésorière ou de secrétaire plutôt que celle de présidente.

Enfin, outre la sous-représentation des femmes, les études révèlent un manque de diversité dans les postes décisionnels même si peu d'études utilisent encore des approches intersectionnelles (Evans & Pfister, 2020). Dans le domaine technique, les femmes ont des possibilités limitées d'accès à la fonction de coach (Knoppers, 1992, Knoppers *et al.*, 1990 ; Pastore, 1991) et en particulier les femmes issues de minorités raciales (Lapchick *et al.*, 2016). Plusieurs études montrent que les personnes racisées sont sous-représentées à la présidence des organisations de football américain (Bradbury, 2020 ; Lapchick *et al.*, 2010, 2016) mais aussi dans le milieu journalistique sportif (Claringbould *et al.*, 2004), et que les femmes qui parviennent à investir de postes élevés dans les organisations sportives sont généralement blanches et privilégiées (Melton & Bryant, 2017 ; Vertinsky & Gils, 2016). Dans ce mouvement qui tend à rendre compte de l'intersectionnalité des rapports sociaux (Crenshaw, 1994) dans les instances de pouvoir sportif, rares encore sont les travaux qui considèrent le handicap et l'orientation sexuelle des acteur-rice-s (Wickman, 2011).

En France, les données quantitatives relatives à la composition des instances de gouvernance sont produites par le Ministère des Sports et quelques organisations agissant pour l'égalité dans le sport (Femix'Sports, Egal Sport⁷⁴) et elles ne se concentrent que sur la répartition sexuée des dirigeant-e-s. Compte tenu de l'interdiction des publier des données relatives à l'origine ethnique, et des difficultés méthodologiques que cela entraîne, il n'existe pas d'état des lieux d'envergure permettant de quantifier précisément ces inégalités. Cependant, il fait jour, dans une perspective plus large, que la scène sportive donne régulièrement à voir des comportements racistes, mais aussi homophobes. Ces violences, qui peuvent être considérées comme partie intégrante de la culture et du système sportif⁷⁵ (Liotard, 2008 ; Ferez & Héas, 2012), participent à structurer le contexte dans lequel les dirigeant-e-s s'intègrent, comme le suggère la littérature étrangère (Palmer & Master, 2010 ; Melton & Bryant, 2017 ; Melton & Cunningham, 2014).

En outre, si les données produites se concentrent majoritairement sur les inégalités de genre,

⁷³ La « cage de verre » caractérise le fait que les femmes qui montent dans la hiérarchie sont écartées des positions stratégiques et restent à la périphérie des postes de pouvoir. Pour Eagly et Carli (2007) l'utilisation de l'image du plafond de verre est problématique car elle laisse à penser que les carrières des femmes et des hommes sont symétriques jusqu'à ce fameux obstacle invisible et immobile. Les auteurs lui préfèrent le terme de « labyrinthe ».

⁷⁴ *L'œil d'Egal Sport. La gouvernance du sport se féminise-t-elle ? Fédérations olympiques olympiade 2017-2020.* (2020). Egal Sport.

⁷⁵ Et ce, malgré l'émergence d'associations ouvertement gays et lesbiennes. Pour exemples, les Dégommeuses et la Fédération Sportive Gaie et Lesbienne.

plusieurs études tendent à montrer que la gouvernance des FSN françaises est un milieu particulièrement sélectif. Les instances politiques connaissent des dysfonctionnements démocratiques qui limitent à la fois le renouvellement, la féminisation et le rajeunissement des instances dirigeantes (Bayle, 2010 ; Asensi, 2000 ; d'Ettore, 2012). La strate politique est composée majoritairement d'hommes retraités ou de cadres de la fonction publique (Bernardeau Moreau, 2004). Au fur et à mesure que le niveau de responsabilité s'accroît l'âge des dirigeant-e-s augmente (Bernardeau Moreau, 2004), le nombre de femme diminue, et celles qui parviennent à ce niveau de responsabilités sont socialement sur-sélectionné-e-s en comparaison avec la population active (Chimot, 2005).

En ce sens, pour André (2011), le sport est un lieu privilégié pour d'étude des discriminations « *le sport constitue le révélateur, le miroir grossissant des inégalités auxquelles sont confrontées les femmes en France et dans le monde* » (2011, p.87). Ces constats ne diffèrent pourtant pas de ce qui est observé dans la gouvernance des associations non sportives (Flahaut & Tabariès, 2013 ; Tabariès & Laouisset, 2011). Les jeunes et les femmes y sont sous-représentées, et les catégories socio-démographiques des adhérent-e-s n'y sont pas représentées proportionnellement (INJEP, 2019 ; Prouteau et al., 2008).

Des différences selon le type de FSN sont cependant à noter. Le statut de l'organisation, les disciplines gérées et la répartition sexuée des licenciées semblent constituer autant de variables qui déconstruisent l'idée d'une sous-représentation systématique des femmes et similaire dans toutes les FSN en tant que donné préalable. Dans ce sens, Gasparini (1996) observe qu'au niveau local « *plus l'association est importante (en taille et en niveau d'excellence sportive), plus les responsables élus au bureau se situent parmi les classes supérieures, comme si dans ce type d'association, il fallait posséder un « titre » et un capital social qui « ouvre les portes » ; plus l'association est petite et propose des sports pratiqués par des fractions plutôt populaires, plus les responsables élus au bureau se situent parmi « l'aristocratie ouvrière »* » (Gasparini, 1996, p.59). À des niveaux de responsabilités et de prestiges donnés, correspondent donc des dirigeant-e-s socialement différent-e-s.

En ce qui concerne les FSN, les fédérations multisports et les fédérations dominées par les femmes en termes de licenciées sont généralement plus féminisées en termes de gouvernance (Chimot, 2005). Plusieurs types d'explications peuvent aider à comprendre ce fait. La première fait valoir le lien entre les licencié-e-s et les instances dirigeantes : être membre de l'organisation constitue la principale voie d'accession pour devenir dirigeant-e. Par effet de ruissellement, les femmes seraient donc mécaniquement sous-représentées dans la gouvernance. Cette vision n'est cependant que partiellement vérifiée et ne s'applique pas aux hommes. Même dans les FSN où ils ne représentent qu'une part marginale des licencié-e-s, ils occupent souvent les postes décisionnels les plus importants. Dans la même optique, Schoch & Clausen (2019) notent que la répartition sexuée des licencié-e-s⁷⁶ influence la

⁷⁶ « Traditional Gender Orientation of a Sport » dans le texte.

proportion de femmes dans la gouvernance des FSI mais ne la détermine pas. D'autres logiques, et notamment les quotas participent désormais à moduler le ratio de la gouvernance. En ce qui concerne les FSN françaises, le lien entre répartition des licencié-e-s et la gouvernance peut notamment être interprété comme un des effets du décret n° 2004-22 du 7 janvier 2004 consacrant le principe de proportionnalité. Les FSN ont été obligées, pendant presque 15 ans (c.f chapitre 5), de respecter la répartition sexuée de leurs licencié-e-s pour la composition de leur gouvernance⁷⁷.

Enfin, en dernière lecture, ce phénomène peut s'expliquer en termes de prestige social. Les femmes sont mieux représentées dans les postes décisionnels dans les organisations dominées par les femmes en termes de licencié-e-s car elles seraient moins valorisées socialement et "*délaissées*" par les hommes. Les enjeux étant moins importants⁷⁸, il leur serait plus facile de progresser dans la hiérarchie. Cependant si féminisation rime souvent avec dévalorisation dans la sphère sportive, cette explication semble trop simplificatrice. Le prestige d'une FSN ne tient pas à son ratio de licencié-e-s mais plutôt à son poids économique et à caractère compétitif, c'est à dire son caractère olympique. En ce sens, les FSN à la fois dominées par les femmes en termes de licencié-e-s et olympiques, ne bénéficient pas d'une notoriété moindre comparées aux FSN non olympiques et sont toujours très investies par des dirigeants masculins. Dans ce cadre, les instances dirigeantes des fédérations multisports ne semblent pas être « *délaissées* » par les hommes parce qu'elles concernent, majoritairement, que la pratique sportive des femmes, mais parce que ces organisations bénéficient d'un prestige et d'un rayonnement moindre. Dans le même ordre d'idées, après l'instauration du « Title IX » aux États-Unis et l'augmentation de financements en direction du sport dit « féminin », le nombre de coachs féminines a très fortement décliné passant de 90% à 43% (Walker et al., 2017).

Ainsi, même dans les fédérations olympiques les plus féminisées en termes de licencié-e-s les femmes restent sous-représentées aux postes les plus prestigieux. Pour exemple, avant la vague d'élection de 2017⁷⁹, les FSN olympiques très féminisées en termes de licencié-e-s, comme la fédération de gymnastique ou des sports de glace, n'avaient jamais connu de présidente de leur histoire. Même dans les organisations les plus féminisées en termes d'effectifs, il existe parfois un plafond de verre, moins épais, mais pour le moins bien réel (Marry et al., 2015).

Outre la répartition sexuée des licenciées, d'autres facteurs semblent ainsi influencer sur le niveau

⁷⁷ Décret n° 2004-22 du 7 janvier 2004 relatif à l'agrément des fédérations sportives, aux dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées et à leur règlement disciplinaire type.

⁷⁸ Ils ne sont pas pour autant inexistantes ! « *Il est vrai que la pratique de l'entretien physique n'est guère valorisante aux yeux des hommes, qui nous laissent volontiers la place dans les instances départementales. Mais dès le niveau régional, l'attrait du pouvoir l'emporte. Je ne parle même pas du niveau fédéral, où il a fallu, par exemple, un vote très clair pour écarter un président qui brigait un quatrième mandat. A mon tour, quatre ans plus tard, je n'ai eu qu'un adversaire quand je me suis présentée, un homme qui s'est comporté, je dois le dire, de façon si peu courtoise à mon égard que l'assemblée générale l'a même écarté du comité directeur. Le pouvoir l'aveuglait...* » (Audition de Françoise Sauvageot au sénat, 13 janvier 2011).

⁷⁹ 2019 pour les fédérations participant aux JOP d'hiver, 2017 pour les autres.

de représentation politique des femmes. Au niveau local, Leglise (2017) note que pour les clubs sportifs « Plus la structure est grande, plus le poste est hiérarchiquement élevé et moins les femmes sont présentes » (Leglise, 2017, p.272). Vieille Marchiset (2004) remarque que la zone géographique de l'association influe aussi sur le recrutement des dirigeant-e-s. Les grands clubs, généralement situés en ville disposeraient d'une « main d'œuvre » bénévole suffisante qui leur permettent de faire un « tri » parmi les volontaires. À l'inverse, les petites associations sportives en périphérie ou en zones rurales ne pourraient se permettre de choisir compte tenu de la pénurie de bénévoles, et elles accueillent plus de femmes⁸⁰. Ce critère géographique, entendu comme réservoir de main d'œuvre, semble cependant peu pertinent pour l'analyse de la gouvernance des FSN car leurs dirigeant-e-s sont issu-e-s de toutes les régions de France et sont rarement recruté-e-s à l'endroit du siège fédéral.

1.2. De modes d'accession et de progression différenciés

Les travaux français qui se sont intéressés aux dirigeantes sportives se sont principalement concentrés sur le niveau local (1.2.1). Les expériences et les contraintes que les femmes rencontrent à cet échelon de la hiérarchie fédérale semblent difficilement comparables à celles de leurs consœurs arrivées au national. À ce niveau de responsabilités être dirigeante n'est pas statistiquement exceptionnel. Si les femmes occupent moins souvent le poste de présidente, elles se comptent par milliers à œuvrer au sein des clubs sportifs. Néanmoins ces apports restent éclairants, notamment parce qu'avant d'être dirigeantes nationales beaucoup d'élues s'investissent à l'échelon local et les modalités d'accession et de transmission ne semblent pas toujours différer du niveau national (1.2.1).

1.2.1. Au niveau local

Au niveau local, les travaux de Tatu-Colasseau et Vieille Marchiset (2010) soulignent la diversité des parcours des dirigeantes locales et décrivent, quatre profils types d'élues qui répondent à des modes de transmissions et des rapports sociaux de sexe différenciés. La *dirigeante de circonstance* s'investit par le biais d'une transmission inversée familiale et reste subordonnée à des missions de secrétariat. L'*élue* pratique au sein d'un club et se voit adoubée par un mentor qui lui permet de prendre des responsabilités au niveau local mais ce rapport de subordination la rend prisonnière d'une dette infinie. La *militante associative* a une longue expérience du milieu associatif et s'investit car elle est animée par l'esprit du bénévolat et du don de soi. Enfin, la *passionnée d'une discipline sportive* est issue de la filière technique, et puise sa légitimité dans sa pratique de longue date et sa connaissance de l'institution. Pour les deux premiers profils, la carrière des femmes ne connaît pas d'évolution car elle

⁸⁰ « Les dirigeantes s'investissent donc plus facilement en milieu rural, et cela peut-être à cause de la plus petite taille des clubs qui leur ouvriraient plus facilement leurs portes (de par leurs besoins constants en bénévoles et les moins grands enjeux ». (Vieille Marchiset, 2004, p.46).

est cantonnée dans des rapports de domination masculins. Leur évolution dans la hiérarchie répond du bon vouloir d'un mentor. Pour les deux dernières, au contraire, les modes de transmissions laissent entrevoir la possibilité d'une contestation des rapports sociaux de sexe.

Piva (2005, 2008), s'intéresse aussi au niveau local et observe trois processus dans la carrière des dirigeant-e-s dans les clubs et les comités régionaux et départementaux de judo, lutte, karaté et escrime. Un processus d'entrée avant la prise de responsabilité (a), un processus d'officialisation (b) et un processus de progression (c). Si ces processus sont communs à tous les dirigeant-e-s, le genre influe, à chacune de ces étapes, sur la façon dont la carrière des femmes et des hommes évolue.

(a) un processus d'entrée avant la prise de responsabilité

En premier lieu, l'acquisition d'un « esprit sportif », c'est à dire l'intégration de la culture sportive qui marque le processus d'entrée dans l'organisation, se fait, pour les hommes, via la pratique sportive. Pour les femmes, la transmission est familiale : elles s'engagent dans l'organisation sportive afin de suivre leurs enfants ou leurs maris. Les résultats de l'enquête menée par Piva (2005) montrent que 62% des femmes interrogées n'avaient jamais pratiqué l'activité dans laquelle elles exerçaient leurs fonctions dirigeantes. Les résultats de l'étude de Leglise (2017) sur les clubs de judo dans l'Espace Catalan Frontalier, confirment l'existence de conditions d'engagement différenciées dans une discipline sportive traditionnelle investie par les hommes. La plupart des femmes entrent dans les clubs et exercent des responsabilités de dirigeantes grâce à la pratique de leur conjoint ou de leurs enfants. L'autrice note que s'il arrive quelque fois que les enfants soient à l'origine de l'investissement de leur père dans les fonctions dirigeantes, elle ne rencontre pas de cas où c'est la pratique de la conjointe qui motive cet investissement.

(b) un processus d'officialisation

Ensuite, le travail bénévole des femmes est généralement cantonné à des tâches peu reconnues et valorisées mais vitales pour la survie des activités du club : « (...) *les femmes assument souvent des fonctions de soutien en tant que conductrices, cuisinières, blanchisseuses, secrétaires et meneuses de claque – tâches que les hommes exécutent rarement, surtout pour des sportives. Ainsi, les femmes facilitent les activités sportives des hommes au détriment de leur propre temps libre* » (Mc Kay et Laberge, 2006, p.4). Ce travail de l'ombre, souvent ingrat, Leglise (2017) le définit comme le « petit bénévolat⁸¹ ». Composé de services rendus et de petits coups de main, il peut amener à intégrer les instances dirigeantes de l'association. Cependant l'autrice note que les femmes ont tendance à attendre que leur soit proposé un poste tandis que les hommes auraient une démarche plus directe et affirmée :

⁸¹ « *Ce sont souvent les mêmes et ce pour l'organisation des déplacements en compétition (co-voiturage) et autres manifestations avec le village ou pour les fêtes de fin d'année (4/5 parents, ce sont généralement les mères qui se portent le plus volontaire)* » (Leglise, 2017, p.210).

les femmes se verraient proposer un poste tandis que les hommes se proposeraient pour le poste.

(c) un processus de progression

Enfin, le déroulement de la carrière répond à « *processus de stagnation* » pour les dirigeantes locales qui restent en poste plus longtemps que leurs confrères avant d'évoluer vers une autre fonction. Ce fait peut être rapproché des observations de Pascall et *al.*, (2000) qui montrent que dans le domaine bancaire, la stratégie de carrière des femmes était souvent incrémentale. Elle consiste à avancer pas à pas, à se sécuriser d'abord dans la position qu'elles occupent, faire leurs preuves, pour ensuite pouvoir envisager d'atteindre l'échelon hiérarchique supérieur.

1.2.2. Au niveau national

Au niveau national, le nombre de dirigeantes qui atteignent les derniers cercles de pouvoir reste à chaque olympiade, relativement restreint. L'analyse des trajectoires de quelques pionnières dans la direction du sport⁸², produite par Chimot (2003), est révélatrice de la difficulté, pour les femmes, de parvenir aux échelons les plus élevés de la hiérarchie sportive. Ces observations font écho à celles de Marry et *al.* (2015) dans la haute fonction publique, de Zolesio (2009) dans la chirurgie ou encore de Pruvost (2007) dans la police qui remarquent que « *Seules des femmes disposant de ressources particulières, tant au regard des autres femmes que des hommes, ont pu briser le plafond de verre* » (Marry et *al.*, 2015, p.48). Ces études mettent en lumière l'importance de l'arbitrage des parents dans les stratégies éducatives sur la trajectoire professionnelle de leurs filles (Quemin, 1998). Le report « *d'ambitions frustrées* » des mères (Marry et *al.*, 2015), le « *garçon manquant* » ou le « *fil de substitution* » (Quemin, 1998 ; Zolesio, 2009) permettent à ces femmes d'investir des formations et des professions traditionnellement occupées par des hommes. Ces parcours ne peuvent pas, par ailleurs, être détachés des évolutions sociétales et des transformations que connaissent les organisations dans lesquels ils s'intègrent, comme le montre l'itinéraire de certaines pionnières (Sabatier, 2006).

Les dirigeantes sportives nationales et internationales répondent plutôt bien à cette base commune de *configurations minimum spécifiques*, c'est-à-dire une « *excellence scolaire sans faille, éducation égalitaire, soutien de la famille proche et du conjoint* » (Marry et *al.*, 2015, p.48). Cependant, dans de nombreux cas, c'est l'intervention d'hommes qui semble constituer l'élément déterminant de leur ascension⁸³ (Chimot, 2005). Les mécanismes de cooptation prévalent dans le monde sportif ; donner des

⁸² Monique Berlioux a été la première et unique directrice exécutive du CIO (1971-1985) et Nicole Dechavanne a été l'une des premières présidentes de FSN (dans leur version moderne) et la première femme élue au comité directeur du CNOSF.

⁸³ Marie-France Charles, première femme présidente de la fédération de course d'orientation (2000-2008), reconnaît, elle aussi avoir été aidée afin de se faire élire : « *Par contre, dans certaines instances, comme le CNOSF, où les hommes sont très accrochés à leur poste, il faut « faire son trou ». J'ai eu la chance d'avoir à mes côtés un homme qui m'a beaucoup aidée et beaucoup soutenue, c'est Henri Sérandour. Quand je suis allée le voir en lui disant que je voulais me présenter, il m'a tout de suite poussée et guidée. En général, j'ai bien été accueillie au*

« coups de main » et se rendre des services n'est pas inhabituel. Sollicitées par des mentors, pour intégrer les instances de gouvernance, les femmes occupent le plus souvent les « commissions féminines⁸⁴ ». L'officialisation au poste passe par le vote mais l'attribution des tâches répond à des processus plus implicites et nécessitent de nouer des alliances avec les dirigeants masculins occupant des postes clés (président, secrétaire, trésorier, DTN).

Les fonctions de dirigeant-e bénévole ne nécessitent pas de formation ou l'obtention d'un diplôme, l'apprentissage se fait généralement sur le tas. La fidélité, la capacité à convaincre des sponsors, à obtenir des subventions publiques, à médiatiser l'organisation, à se présenter comme un-e leader-euse idéal-e à mobiliser les réseaux pour se faire élire etc. sont tout autant des moyens qui permettent aux dirigeant-e-s de conquérir le pouvoir ou de se maintenir en place. Si les processus d'officialisation au premier poste semblent diverger entre les femmes et les hommes, dans l'ensemble, Chimot (2005) décrit chez les femmes, un rapport au pouvoir et des stratégies semblables à ceux des hommes. Pour pouvoir évoluer dans ces milieux de pouvoir, il leur faut maîtriser les enjeux politiques, constituer des alliances et s'intégrer dans des réseaux.

Ces processus de cooptation sont à distancer de ce que Sineau (2010) a appelé le « fait du prince » pour qualifier la nomination de femmes politiques profanes au gouvernement. L'élection ou la nomination des dirigeantes sont rarement le fruit du hasard, comme elles-mêmes pourraient le penser. Elles cumulent généralement expérience sportive et/ou excellence professionnelle⁸⁵ En outre, contrairement à ce qui a pu être observé en politique (Achin & Lévêque, 2007), peu de dirigeantes sportives nationales peuvent être considérées comme des *héritières*. Pour certaines, leurs parents proches ou lointains ont effectivement exercé des fonctions de dirigeant-e dans le domaine sportif, mais ces dernier-ière-s ne leur lèguent pas, un nom qui pourrait leur servir à asseoir leur position dans l'institution sportive⁸⁶.

Contrairement aux dirigeantes locales de Piva (2005), la carrière des dirigeantes nationales observées par Chimot (2005) ne connaît pas, de premier abord, de stagnation, puisqu'elles parviennent

CNOSF, je m'entends très bien avec ces messieurs mais pour gravir la hiérarchie au sein de la structure, c'est plus difficile en tant que femme » (citée dans Jacquinet & Erard, 2010, p.21).

⁸⁴ Ces commissions prennent des appellations variables (e.g. commission des féminines, commission cyclisme au féminin...) et visent souvent à gérer les compétitions sportives réservées aux femmes.

⁸⁵ Avant d'occuper le poste de présidente de la FFEPGV, Nicole Dechavanne est professeur d'EPS puis DTN de la fédération. Avant de devenir la directrice générale du CIO, Monique Berlioux était nageuse de haut niveau puis journaliste responsable du service de presse du CIO.

⁸⁶ Dans le cas d'Isabelle Lamour, le nom de son mari a pu l'aider : « Porter mon nom d'épouse a été favorable, c'est évident. Il [Jean-François Lamour, son mari] a une carrière que tout le monde connaît : cinq médailles olympiques, champion du monde, conseiller technique sous le gouvernement de Jacques Chirac... Être la « femme de » a été porteur. Cela ne m'a jamais posé de problème, d'autant plus que j'ai toujours été très fière de son parcours. Mais il fallait aussi être digne de la confiance que les gens me témoignaient. C'était à double tranchant. » (Isabelle Lamour dans *Sportmag*, n°97, p.5, 2017). Néanmoins, si Isabelle Lamour met en avant les soutiens de son mari, elle n'est pas non une profane du milieu, elle dispose d'une forte expérience sportive qui légitime son parcours de dirigeante. Escrimeuse de haut niveau, membre de l'équipe de France de fleuret pendant dix ans, elle a participé à deux olympiades. Avant d'accéder à la présidence, elle siège au comité directeur de la fédération pendant cinq ans.

à intégrer les plus hauts niveaux de la hiérarchie fédérale et qu'elles mettent, en moyenne, sept ans de moins que les hommes à parvenir au bureau des fédérations olympiques, à partir de leur première prise de responsabilité au niveau local. Cette ascension peut, sans doute, constituer un des effets des quotas. Cependant après cette promotion, leur carrière stagne souvent aux portes des postes clés.

Forte de ces constats, la littérature s'est appliquée à chercher et à comprendre les causes qui expliquent l'existence de trajectoires différenciées entre les femmes et les hommes dans les organisations sportives.

2. Les raisons d'une sous-représentation

L'exclusion des femmes des affaires sportives et des postes de direction des FSN découle, en partie, comme ce fut le cas pour certaines professions (e.g la chirurgie, le barreau, l'armée, la police) d'un interdit légal et explicite : elles n'avaient pas le droit d'en être membre. Dans ce cadre, impossible alors d'en devenir dirigeante. Si, par la suite, les FSN ont, de façon progressive, ouvert leurs portes et leurs licences aux femmes au cours du XX^{ème} siècle, elles détiennent une position marginale dans les différentes sphères qui structurent l'espace sportif jusqu'à la fin du siècle. De fait, occupant une place relativement faible sur les terrains (e.g. comme athlètes, arbitres, entraîneuses) et dans les espaces attenants (e.g. partenaires institutionnels et financiers), les femmes n'ont quasiment pas eu leur mot à dire quant à la direction et l'organisation du sport.

Ce n'est finalement, qu'avec le développement grandissant de la pratique sportive des femmes, à partir des années 1970, que la présence de quelques dirigeantes dans la gouvernance des institutions sportives a commencé à devenir légitime (Strittmatter & Skirstad, 2017). Mais à cette époque, et pour les quarante années qui suivent, devenir dirigeante sportive de niveau national reste toujours un destin assez improbable. À présent que les interdictions sont levées, d'autres mécanismes, moins visibles, sont à l'œuvre. Si des dispositifs d'inclusion existent (c.f., chapitre 5), la partie qui suit se concentre sur les pratiques qui contribuent à exclure les femmes des postes décisionnels. Burton (2015), grâce une classification des travaux selon le type d'approche adoptée (i.e. macro, meso et micro), met en lumière l'aspect multidimensionnel des causes de la double hiérarchisation des postes dans les organisations sportives. La revue de littérature plus récente d'Evans et Pfister (2020) produit des conclusions similaires mais elle complète ce paysage en rappelant que si la fonction de dirigeant-e sportif-ive est toujours définie au masculin neutre, s'entremêlent d'autres rapports sociaux notamment liés à la « race », à l'orientation sexuelle et au handicap.

S'engager dans des fonctions associatives de niveau national requiert une mobilité géographique et un temps libre qui pénalisent l'engagement des individus n'ayant pas la capacité de moduler leurs horaires de travail, et en particulier les femmes, encore souvent responsables de la charge domestique

(Champagne *et al.*, 2015) (2.1). Outre le temps disponible et le temps que les acteur-ric-e-s s'accordent, il convient de regarder plus largement au rôle des stéréotypes de genre (2.2) et au manque de modèles féminins (2.3). Enfin l'analyse ne peut faire l'économie de l'examen des pratiques enracinées dans l'organisation qui limitent l'engagement des femmes (2.4).

2.1. Temps libre et temps pour soi

Pour Bernardeau-Moreau (2004) la surreprésentation de certaines catégories socio-démographiques dans la gouvernance sportive s'explique notamment par « *la disponibilité que requiert l'engagement bénévole à ce niveau* » (2004, p.31). Les propos de Chimot & Schotté (2006), qui notent que le temps de travail des membres des bureaux des organisations sportives dépasse souvent les 20 heures/semaine, abondent en ce sens. Le travail bénévole dans la sphère sportive est chronophage et s'ajoute aux temps professionnels et domestiques.

Le système fédéral encourage en outre le cumul de fonctions, et exige une disponibilité temporelle et géographique importante. Les élu-e-s sont membres du comité directeur fédéral, président-e de ligue, parfois également de comité départemental ou de club (Bayle, 2010). Loin d'être mal perçu au sein des fédérations, ce cumul constitue même parfois une condition d'éligibilité⁸⁷. Cette multiplication des mandats et des responsabilités favorise l'enracinement des dirigeant-e-s (Paquerot, 1996), qui en multipliant les positions électives rendent leur présence indispensable à l'organisation et montrent un degré d'implication et de dévouement important - ces derniers étant des éléments essentiels de la « figure du bon dirigeant » (Chimot & Schotté, 2006) et des composantes parfois plus valorisées que la détention de compétences.

En somme, même si la classe dirigeante des organisations sportives ne constitue pas une profession au sens classique du terme, il est possible d'affirmer que *l'ethos professionnel des dirigeants sportif est masculin* (Fusulier, 2011). L'exercice de ces fonctions demande des longues heures de travail, une disponibilité et une mobilité à toutes épreuves.

Or, le déséquilibre observé dans la division du travail entre les hommes et les femmes - le travail rémunéré des hommes dans la sphère publique et le travail non-rémunéré dans la sphère privée des femmes – persiste (Ricroch, 2012) et constitue un frein important à l'engagement des femmes dans les fonctions dirigeantes (Vachée *et al.*, 2014). Dans l'administration publique, Marry *et al.*, (2015) montrent que les exigences de mobilité géographique et les horaires tardifs n'influent pas de la même manière sur la carrière des femmes et des hommes. La conciliation entre la vie de famille et la vie professionnelle est plus difficile pour les femmes, d'autant plus que le soutien du conjoint est une condition nécessaire

⁸⁷ Les statuts de la fédération française de ski (FFS) précisent que : « *Seuls les licenciés titulaires d'un mandat électif au sein du Comité Directeur d'un Comité de Ski peuvent être candidats à l'élection des membres du Comité Directeur de la Fédération Française de Ski.* ».

pour l'évolution de leur carrière. Chimot et Schotté (2006) font les mêmes observations dans les organisations sportives. La part de femmes cadres et de dirigeantes seules (35%) ou sans enfant (45%) qu'iels interrogent est importante. Pour celles ayant des responsabilités familiales, l'engagement associatif fait l'objet de négociation dans le couple. Par ailleurs, pour Louveau (2006) plus que le temps disponible des femmes « [...] *la question centrale qui demeure est celle du temps personnel qu'on s'autorise à prendre* » (Louveau, 2006, p.10). De façon similaire pour Jacquinet & Erard (2010), c'est le temps que les femmes osent s'accorder qui est central à l'analyse : « *Contrairement aux idées reçues, très peu de femmes dirigeantes dans le domaine du sport sont inactives : ce n'est pas le temps dont les femmes disposent mais qu'elles accordent à ces activités qui prévaut sur leur investissement dans le type d'activité bénévole* » (2010, p.22).

Certaines stratégies existent pour échapper aux contraintes de la vie privée (e.g la garde des enfants est confiée à des tiers). Dans de nombreux cas, des femmes racisées et précaires, sont embauchées afin de prendre en charge tout au partie du travail domestique et notamment ménager (Joseph, 2017). Même lorsque ces solutions, qui créent une nouvelle forme d'exploitation et un certain *paradoxe de l'égalité*⁸⁸, sont trouvées pour libérer du temps libre, c'est encore généralement aux femmes qu'incombe le travail émotionnel et la charge mentale (Haicault, 1984). Leur journée ne se découpe pas en deux espaces temps séparés et bien distincts l'un de l'autre (i.e. la sphère domestique et la sphère professionnelle) et ne se caractérise pas par une transition fluide entre les deux. Bien au contraire, elle ressemble plus à une superposition des temps de travail, une gestion intellectuelle permanente des temps domestiques et professionnels. Pour Haicault, plus que l'amas, c'est la simultanéité des tâches à accomplir qui est problématique : « *L'enjeu consiste à organiser, donc faire tenir ensemble, les successions de charge de travail, de les imbriquer, de les superposer, ou, au contraire, de les désimbriquer, de fabriquer des continuités : sortes de fondus enchaînés, de jouer sans cesse sur ce qui marche ensemble et ce qui est incompatible.* » (Haicault, 1984, p.272).

De nombreuses études ont mis à jour l'importance de la dimension familiale dans la carrière professionnelle des femmes (Boussard, 2016; Le Feuvre & Guillaume, 2007). Vezinat (2013) note que certaines factrices vont jusqu'à refuser une promotion car elles ne se sentent pas d'assumer la réorganisation temps sociaux que ce changement induirait. À cela s'ajoute la peur que leur conjoint refuse d'accepter ce nouvel arrangement conjugal, c'est à dire qu'ils refusent de « se sacrifier » au profit de la carrière de leur femme. « Reculer devant le métier » note l'autrice, est un comportement typiquement féminin.

Néanmoins, cette explication par ces facteurs espaces et temps, si elle ne doit pas être négligée, ne peut pas être totalement satisfaisante. D'une part parce que le déséquilibre s'il persiste, s'est résorbé

⁸⁸ Cette exploitation de la force de travail des femmes les plus précaires libère du temps aux femmes les plus privilégiées et leur permet d'accéder aux emplois auparavant exclusivement occupés par les hommes dans la sphère productive.

et les limites sont devenues plus floues. Selon Connell (2005), le modèle du patriarcat, comme unique gagne-pain de la famille, subvenant aux besoins des siens, a été à la fois diminué et renforcé par le néolibéralisme. Si celui-ci ne se préoccupe pas du genre des travailleur-euse-s et promeut le travail des femmes, il a aussi conduit à la déréglementation du marché du travail et à l'affaiblissement de l'État providence. Or les femmes, plus précaires car plus souvent à temps partiel et moins rémunérées que les hommes (Maruani & Meron, 2012), sont plus dépendantes de l'action publique. D'autre part parce que la position des femmes dans la sphère privée, si elle limite leur engagement, ne détermine pas pour autant leur position dans la sphère publique. De même que le facteur « temps disponible » ne rend pas compte, à lui tout seul, des différentes intensités de pratique sportive observées, il ne peut expliquer le plus faible engagement des femmes dans les postes à responsabilités. Preuve que le seul problème ne réside pas dans la disponibilité, en 2016, les femmes représentaient 51 % des bénévoles des associations mais cette parité ne se retrouvait pas ensuite dans les instances dirigeantes (Jouanno, 2016).

2.2. Le poids des stéréotypes

Les représentations stéréotypées de l'activité des femmes dirigeantes jouent aussi un rôle dans leur exclusion des postes de pouvoir. En effet, l'intériorisation des hommes et des femmes, des manières de faire et de penser propres à leur sexe produit une matrice de comportements qui façonne, en retour, leur façon de percevoir le monde. Zolesio (2010) préfère l'emploi de la notion de « *dispositions socialement construites et perçues comme féminines* » (ou masculines) à celle « d'*habitus sexué* » (Bourdieu, 1998) car elle « *permet de ne pas présupposer la cohérence dispositionnelle des individus* ». Au titre de « *dispositions féminines* » ou autres « *soft skills* » il est généralement entendu : l'écoute, la patience, l'attention, la beauté, la soumission, la gentillesse, l'intuition, la souplesse mais aussi l'émotivité et la nervosité. À l'inverse, au titre de *dispositions socialement construites et perçues comme masculines* sont généralement entendues : l'autorité, le leadership, la force, la ténacité, l'agressivité. Ces dispositions se transforment ensuite dans la sphère productive en compétences managériales. Les femmes auraient un style de management « transformationnel » ou « interactif » centré sur la dimension relationnelle, alors que les hommes adopteraient un style plus « transactionnel » (Rosener, 1990). Leur présence dans les instances de direction sportives amènerait ainsi une plus-value aux organisations qu'elles intègrent⁸⁹. Cependant ces dernières affirmations ne font pas l'objet d'un consensus (Lortie-

⁸⁹ *Le sport et les femmes : et si le sport français devenait pragmatique ?* Olbia Conseil, 2014 [Consulté le 15/05/2015]. Disponible sur <https://www.olbia-conseil.com/2014/02/19/le-sport-et-les-femmes-et-si-le-sport-francais-devenait-pragmatique>.

« *Oui, il me semble indispensable qu'il y ait une mixité dans les équipes (...) un « staff » est un peu comme une famille et il y a un rôle « maternel » qu'une femme aura plus qu'un homme la capacité de jouer. C'est une vraie compétence d'être une femme dans un staff* ». Jérôme Fournier, entraîneur national de l'équipe du pôle France basketball filles. Compte rendu de visite dans le cadre du rapport André « *Egalité des femmes et des hommes dans le sport : comme dans le marathon, ce sont les derniers mètres les plus difficile* », disponible sur : http://www.senat.fr/rap/r10-650/r10-650_mono.html.

Lussier & Rinfret, 2007). Le Feuvre note néanmoins que les processus de féminisation s'accompagnent souvent de discours suivant un « principe de féminité », c'est à dire qu'ils permettent aux hommes de définir dans quels contextes le genre féminin peut être vu comme une différence positive (Le Feuvre & Guillaume, 2007).

Les logiques de séparation (tabou de la similitude) et de complémentarité des sexes qui sous-tendent ces discours sont, pour Lapeyre & Le Feuvre (2004) au fondement de la domination masculine. La biocatégories des attitudes et compétences, socialement construites, mais pourtant imputées à la nature, est ici, couplée au principe de hiérarchisation. Alors que les activités exercées par les hommes sont universellement et tendanciellement jugées comme étant de valeur supérieure, les femmes sont toujours soupçonnées d'incompétence. Ainsi, les compétences dites « féminines » apprises dans la sphère domestique sont déclassées ou obscurcies car considérées comme naturelles (Guilbert, 1966). Les compétences dites « masculines » font, elles, l'objet d'un apprentissage reconnu et valorisé dans la sphère productive.

« L'opération de dénégation est vraiment stupéfiante (...), la force des rapports sociaux permet d'appeler « intuition » l'intelligence ou la logique, comme on nomme « ordre » la violence ou « caprice » le désespoir » (Guillaumin, 1978, citée dans Ferrand, 1995, p.48).

De tels discours de féminité ont, par exemple, été observés dans le milieu policier (Boussard et al., 2007) mais aussi chez les dealers (Perrin, 2018). Ainsi, dans l'institution policière, les femmes commissaires sont socialement plus acceptées que les policières car l'exercice de la violence légitime est un domaine réservé aux seuls hommes (Pruvost, 2007). La spécialisation des secondes aux tâches routinières et au travail de bureau (« le sale boulot ») est justifiée par l'idée qu'il existe une « *essence féminine* » (Boussard et al., 2007) qui les éloignent du terrain, là où la virilité s'éprouve.

Dans le même sens, dans les FSN, l'apparition d'un management participatif aurait ainsi permis de légitimer « l'exercice féminin » des fonctions de direction (Chantelat et al., 2004). Les discours développés au sein des équipes managériales sont cependant paradoxaux et traduisent une persistance de la différenciation sexuée des compétences. D'un côté, les acteur-riche-s affirment que la compétence et le mérite sont asexués, mais d'un autre, ils reconnaissent que les moyens de produire cette compétence sont différenciés (Chantelat et al., 2004). Ainsi, les femmes sont décrites comme étant plus « humaines et pragmatiques » que les hommes. Ces qualités dites « féminines » sont perçues de façon ambivalente : « *elles sont à la fois positives en ce qu'elles humaniseraient les relations de travail (humanisation perçue comme un nouvel impératif de la gestion des organisations) et négatives dans la mesure où elles apparaîtraient comme des conditions d'impossibilité de tenir une place dans des relations de pouvoir.* » (Chantelat et al., 2004, p.152). Les qualités « naturelles » des hommes et des femmes légitiment ainsi leurs positions respectives dans la hiérarchie : la supposée sensibilité émotionnelle des femmes les rendraient inaptes à l'exercice de hautes responsabilités.

Les individus intègrent donc, tout au long de leur vie, une multitude de normes sociales qui guident leurs préférences et pratiques (Guionnet & Neveu, 2004). La féminité et la masculinité, appliqués au sens de constructions sociales et culturelles, agissent comme des représentations auxquelles les individus doivent se conformer. L'adhésion à ces rôles de sexe reste variable, mais de même qu'il existe des pratiques sportives socialement appropriées (Fontayne et al., 2001), il existe des activités et des attitudes socialement valorisées pour les femmes et les hommes. En ce sens, les femmes qui investissent les postes de direction, encore parfois perçus comme des domaines réservés aux hommes, peuvent être considérées transgressives⁹⁰. « Celles qui survivent » dans les bastions masculins (Boussard, 2016) se trouvent dans une situation de double marginalité (Apfelbaum & Hadley, 1986). Elles se démarquent parce qu'elles ont atteint des postes que les autres femmes n'atteignent pas, et se différencient des hommes parce qu'elles ne possèdent pas les codes du groupe de référence. Dans ce cadre, la difficulté réside, pour les femmes dirigeantes à répondre au challenge normatif de la « femme normale » (Marry et al., 2015) et de la « perfection domestique » (Haicault, 1984) : « *c'est-à-dire celle qui a réussi sa carrière professionnelle tout en ayant une vie conjugale hétérosexuelle et des enfants et en « gardant sa féminité » (tant dans l'apparence que dans les valeurs traditionnellement attachées aux femmes)* » (Marry et al., 2015, p.62-63).

Ainsi, la différence de niveaux d'engagement dans les fonctions de direction dans la sphère associative entre les hommes et les femmes peut être partiellement expliquée par le fait que les individus intériorisent des rôles sociaux de sexe. L'environnement social oppressif et le poids des stéréotypes et des normes de genre, inhibent les ambitions des femmes qui s'érigent des barrières psychologiques internes (Vachée et al., 2014). Les femmes, ayant moins confiance en elles et en leurs compétences, n'osent pas envisager de s'engager dans un domaine qui leur semble socialement exposé. Cette violence symbolique qu'elles s'imposent est culturellement construite, et s'ajoute à l'ensemble des barrières déjà évoquées. Les inégalités qui en découlent sont cependant souvent interprétées comme la résultante de choix individuel qui fait peser sur elles la responsabilité de leur situation.

Dans ce cadre, pour Vieille Marchiset (2004), le manque de ressources politiques des dirigeantes sportives locales dans *le lobbying sportif local* (p.180), par exemple lors des demandes de subvention, amène les femmes à se sentir moins aptes. L'auteur en déduit que « *les freins demeurent d'abord culturels, avant d'être issus des processus électifs ou organisationnels.* » (p.217). Les dirigeantes développent une *éthique féminine*, qui peut être perçue comme « *un outil de pérennisation d'une réserve intériorisée, voire d'une infériorité incorporée.* » (p.189). Cette « *réserve féminine séculaire* » (p.210) les enjoint à se distancer des rôles et postes socialement exposés, politiques et techniques et à s'auto-exclure des positions de pouvoir. Les interventions machistes ou les déférences excessives, pourtant bien

⁹⁰ Le numéro spécial de la revue du Mage *Travail, genre, société* (n°36, 2 de 2016) se consacre à l'étude de ces *exceptions statistiques*; ces femmes dirigeantes qui ont investi des milieux de pouvoir (e.g la finance, les organisations patronales, les conseils d'administration).

intentionnées de la part des dirigeants, cristallisent un sexisme parfois hostile, bienveillant ou ambivalent (Sarlet & Dardenne, 2012) mais qui ne fait finalement, que stigmatiser un peu plus les femmes et les réduit « à une situation de faiblesse ».

Dans le même sens, pour Milewski (2004) si les femmes se présentent moins que les hommes aux concours internes de la fonction publique, alors qu'elles remplissent les conditions pour le faire, c'est qu'elles sous-évaluent leurs compétences et intériorisent des rôles sociaux. Ce phénomène d'autolimitation, résultat des pressions sociales et d'une socialisation différenciée, les empêcheraient de transgresser certaines normes de genre et prendrait notamment racine dans le manque de modèles féminins.

2.3. Le manque de modèles féminins

La théorie du « role model effect⁹¹ » décrit l'influence positive ou négative que les « role model », c'est-à-dire les personnes visibles socialement, hommes ou femmes, peuvent avoir sur les aspirations et les buts des individus (Ashworth & Evans, 2001 ; Bettinger et Long, 2005; Nixon & Robinson, 1999; Rask & Bailey, 2002). Dans ce cadre, les femmes qui sont parvenues à atteindre des positions hiérarchiques élevées, qui ont réussi à briser le plafond de verre, et qui exercent un haut niveau de responsabilités peuvent être considérées comme des « role models ».

Le « role model effect » peut être rapproché de « l'apprentissage vicariant », concept élaboré par Bandura (1980) et utilisé en milieu médical, dans le domaine des soins faisant suite à des interventions lourdes. L'apprentissage du ou de la patient-e se fait par observation et imitation d'un-e ancien-ene patient-e auquel iel peut s'identifier (on parle d'ailleurs de « patient modèle »). Cette technique procède en quelque sorte à une ouverture mentale du champ des possibles du ou de la patient-e : si ce-ette patient-e modèle a réussi à le faire, alors le ou la patient-e encore convalescent le peut aussi.

Plusieurs chercheur-euses se sont attaché-e-s à évaluer ce « role model effect » féminin. Bettinger et Long (2005) ont par exemple mesuré l'impact de la présence d'enseignantes dans une discipline dominée par les hommes sur la propension des étudiantes à choisir des cours supplémentaires dans la matière que celles-ci enseignent. Les résultats de leur étude longitudinale sur 54 000 étudiants suggèrent que la présence de femmes influence positivement le choix des cours des étudiantes à l'université et tendent à supporter la thèse du « role model effect ». D'autres travaux vont dans ce sens (Nixon & Robinson, 1999), toutefois, l'évidence empirique est mince. Des études l'ont confirmé (Ashworth & Evans, 2001; Rask & Bailey, 2002) et d'autres le contestent (Canes & Rosen, 1995; Dynan

⁹¹ Cette théorie est aussi plus rarement appelée « effet scully ». Cette appellation est tirée du nom de Dana Scully, un personnage féminin de première importance dans la série X Files, incarné par Gillian Anderson, qui aurait incité beaucoup de jeunes filles à s'engager dans la filière scientifique.

& Rouse, 1997).

Même si elle reste empiriquement contestée, cette rhétorique est largement employée dans la sphère sportive pour promouvoir l'engagement des femmes. Les dirigeantes, sont cependant souvent relativement peu visibles du fait de leur faible nombre et de la position qu'elles occupent ; généralement loin de la lumière du président. Elles semblent donc peu susceptibles de susciter des vocations. Pour exemple, les femmes issues des minorités ou lesbiennes, engagées dans la direction du sport, et interrogées par Melton & Bryant (2017), admettent avoir eu des possibilités limitées d'identification avec des personnalités leur ressemblant. En ce sens, le manque de représentation politique des femmes dans les instances de direction peut être analysé comme une violence symbolique (Bohuon, 2019).

Pour en partie remédier à ce manque de visibilité, le CIO a créé en 2000 les trophées « Femmes et Sport ». Ces prix honorifiques sont décernés à des femmes et à des hommes et des organisations et mettent en lumière « *les modèles et des acteurs du changement œuvrant pour l'égalité des sexes*⁹² ». Chaque année, une personne par continent et une personne au niveau mondial sont récompensées. Au niveau national, ce concours est décliné dans les CROS mais aussi dans les instances déconcentrées des FSN. Cependant, les effets de cette action, qui semble largement symbolique, ne sont pas mesurés.

Dans la même optique, la fédération anglaise de football et le collectif Women in Sport (2017) ont tenté d'évaluer l'impact que pouvait avoir les joueuses de football professionnelles lors de leurs visites dans des écoles. Les résultats de leurs travaux démontrent que ces apparitions ont un impact positif sur les aspirations des filles qui se sentent encouragées à pratiquer le sport. Cependant, plus que les « role models », le rapport met en lumière l'importance fondamentale des pairs et de l'entourage des enfants (e.g. parents, frères, sœurs, professeur-e-s). Loin de faire de la simple figuration, le cercle plus resserré joue un véritable rôle de prescripteur-trice dans la socialisation primaire qu'il convient de ne pas négliger. La pratique sportive des filles et des femmes est motivée et freinée par une multitude de facteurs, externes (e.g. reconnaissance du coach) et ou internes (e.g. fierté d'avoir réussi l'exercice) qui évoluent dans le temps. Afin de favoriser et de maintenir cette pratique sportive, les actions des différent-e-s prescripteur-trice-s doivent se compléter les unes avec les autres.

En outre, l'effet des role models n'est pas toujours positif. Les femmes qui réussissent dans les domaines masculins ne sont pas obligatoirement perçues comme des exemples (Parks-Stamm et al., 2008). Leur réussite peut même avoir des effets pervers, à l'opposé de ceux escomptés. C'est-à-dire qu'au lieu de susciter l'admiration, elles peuvent être perçues comme « *socialement peu attractives* » (Rudman & Phelan, 2010, p.194) et être dévalorisées par les autres femmes lorsqu'elles transgressent les stéréotypes de genre. Elles sont alors étiquetées comme « masculines » si elles ne respectent pas la norme féminine et font office de « modèle repoussoir ». Dès lors, les femmes font face à une double

⁹² <https://www.olympic.org/femmes-dans-le-sport/sensibilisation/trophees-du-cio-femmes-et-sport>. [Consulté le 08/08/2019].

contrainte (*double bind*) (Acker, 2009) soient elles sont trop féminines et elles ne sont pas prises en considération, soit elles sont trop masculines et elles deviennent menaçantes (Fortier & Giasson, 2007).

Il est probable que le flou qui persiste autour de l'efficacité des role models soit en partie dû aux modalités d'évaluation de leurs effets. En effet, comme souligné plus haut, le phénomène est multifactoriel. De nombreuses variables externes au comportement propre des individus entrent en jeu dans l'appréciation de l'impact de leur façon d'agir. Pour exemple, il semble évident que la façon dont les personnalités publiques sont présentées et mises en scène dans les médias contribue à conditionner la perception du grand public à leur égard. Or, la couverture médiatique est rarement neutre en ce sens qu'elle ne se limite pas à une simple description des faits. Les faits de gloire d'une athlète ou la « qualité » d'une dirigeante, ne déterminent pas de façon mécanique leur aura ou leur « role model effect ». S'il n'existe pas d'analyse relative aux dirigeant-e-s sportives, le sort des sportives dans la sphère médiatique peut être éclairant. À cet égard, leur médiatisation est toujours trivialisée et moins développée que celle des hommes (Montañola, 2011). Les récentes revues de littérature de Fink (2015) et Bruce (2016) montrent que la couverture médiatique du sport dit « féminin » contribue à renforcer l'hégémonie masculine en étant biaisée, quantitativement et qualitativement. Les commentaires sportifs participent à construire une image archétypique de la féminité et à reproduire la domination masculine⁹³ (Brocard, 2000; Schoch, 2008).

En outre, la réussite de ces femmes qui ont brisé le « plafond de verre » peut être analysée sous un angle tout à fait différent. Plus que leur visibilité, leur comportement en tant que pionnières peut avoir une influence sur le nombre de femmes en poste. À cet égard, dans le milieu policier, Boussard et al. (2007) observent que les femmes ne souhaitent pas voir une féminisation de leur brigade car celle-ci porterait atteinte au prestige de l'unité et à leur position de « marginales ». L'étude de Fortino (2002) sur une entreprise et une administration publiques françaises conforte cette analyse : certaines dirigeantes freinent le processus de féminisation de peur de voir leurs privilèges s'évanouir et la fonction dévalorisée avec l'arrivée d'autres femmes au même niveau hiérarchique. Ce comportement est particulièrement préjudiciable car d'une part, il permet de légitimer la position organisationnelle basse des femmes et d'autre part il neutralise le potentiel effet de « role model » (Derks et al., 2011). Face à ces observations, Fortino conclut : « *l'appartenance sexuelle, sans la conscience de classe, ne suffit pas* » (Fortino, 2002, p.136).

Dans les hautes sphères sportives, les propos de Monique Berlioux, directeur⁹⁴ du CIO de 1971

⁹³ A la télévision, elles font parfois l'objet de plans rapprochés sur leurs poitrines et fessiers. Pour exemple, lors de la Coupe du Monde de football 2018 en Russie, la FIFA a demandé aux réalisateurs d'arrêter de faire des gros plans « exagérés » sur les spectatrices. Ordioni (2017) note que les commentateurs développent trois types de registre discursifs: l'infantilisation des joueuses (e.g « les petites »), la mobilisation de stéréotypes de genre et la masculinisation des termes désignant les joueuses.

⁹⁴ Monique Berlioux ne souhaite pas féminiser le titre de sa fonction pour « éviter qu'on ne choisisse un directeur à côté de la directrice ».

à 1985, laissent à penser que certaines dirigeantes, par leurs actes et leurs jugements, adoptent plutôt un comportement de distanciation⁹⁵. D'autres études affluent dans le même sens et confirment le fait qu'il n'existe pas ou très peu de solidarité successorale féminine chez les dirigeantes⁹⁶ (Tatu-Colasseau et Vieille Marchiset, 2010 ; Chimot, 2005) ou que leurs réseaux d'influence sont moins efficaces (Shaw, 2006). Aux États-Unis, Katz et *al.* (2018) notent qu'au sein de la NCAA⁹⁷, le réseau de femmes administratrices est moins dense et soudé que celui des hommes directeurs sportifs. Le partage d'information et les opportunités d'avancement de carrière y sont plus faibles, par conséquent les femmes ne disposent pas des ressources suffisantes pour accéder aux postes supérieurs. En Allemagne, Radtke (2003) souligne le fait que les dirigeantes n'organisent pas leur succession de façon à transmettre leur poste à d'autres femmes⁹⁸. Aux Pays-Bas, Claringbould & Knoppers (2007) notent qu'en raison de critères de sélection biaisés en faveur des hommes, les femmes dirigeantes se distancent de leur genre afin de négocier leur entrée dans les organes dirigeants. De la même façon, certaines dirigeantes de la fédération internationale de cyclisme se prononcent contre les quotas (Schoch & Clausen, 2019). Ces résultats laissent à penser que certaines dirigeantes sportives peuvent, via des pratiques qui visent à sécuriser leur place dans l'organisation, contribuer à limiter l'entrée de nouvelles dirigeantes.

D'autres facteurs sont cependant à l'œuvre, et le rôle de l'organisation dans le développement de ces pratiques doit être en particulier étudié.

2.4. L'organisation et le genre

Acker (1990, 1992) va au-delà de l'idée que le genre est seulement intériorisé par les individus et démontre combien il est présent dans les organisations. Si celles-ci se prétendent neutres et méritocratiques et qu'elles tentent de neutraliser le genre ; elles sont pourtant loin d'y parvenir. En prenant l'exemple de la description des fiches de poste et des critères d'évaluation du travail, l'auteurice parle d'un « travail abstrait » et d'un « travailleur idéal » construits par l'organisation. Ce « travailleur idéal » est un individu totalement dévoué à son occupation professionnelle, qui donne la priorité à son

⁹⁵ « *En sport, il n'y a point de First Lady. Pour autant je ne suis pas la seule à avoir remarqué que lorsqu'une femme accède à une fonction d'autorité, elle s'entoure trop souvent exclusivement d'hommes, comme pour se faire pardonner d'être là* ». Séminaire du Conseil de l'Europe pour une plus grande participation des femmes dans le sport, Dublin, 1980, p.84.

⁹⁶ « *Élues, souvent grâce à l'appui d'un homme occupant une position dominante dans l'organisation sportive, ou indirectement par l'intermédiaire de mesures volontaristes mises en place par les politiques publiques, elles ne favorisent cependant pas l'accès d'autres femmes à des postes de direction. Certaines ayant d'ailleurs un rapport au pouvoir semblable à celui des hommes et ont intériorisé les conditions d'avancement dans la carrière d'un dirigeant bénévole (constitution de réseaux, d'alliances politiques, évincement des « adversaires », etc.).* » (Chimot, 2005, p.252).

⁹⁷ National Collegiate Athletic Association.

⁹⁸ « *Mais plus la femme arrive aux postes de haut niveau, plus elle aussi est caractérisée par la motivation du pouvoir. (...) Les femmes interrogées ont critiqué le manque de solidarité entre les femmes. Les relations parmi les femmes sont plutôt caractérisées par la rivalité et la jalousie. Les choses se présentent tout à fait différemment pour les hommes* » (Radtke, 2003, p.62).

travail plutôt qu'à ses obligations extérieures. Encore largement responsables de la sphère domestique et de l'éducation des enfants (Bessin & Gaudart, 2009 ; Bourdieu, 1998), les femmes sont par conséquent désavantagées face à de telles exigences. Les postes de l'organisation, prétendument décrits comme neutres, sont en réalité façonnés pour les hommes. Plus souvent libres des obligations domestiques et parentales, ils répondent bien mieux aux critères de cet individu émancipé des responsabilités du foyer, que ne le font les femmes (Acker, 2009 ; Stone, 2008). Il apparaît alors, au travers de cet exemple des fiches de postes et leurs exigences, que derrière une prétendue neutralité, les organisations sont genrées, et que dans ce cas précis, les femmes sont désavantagées.

Une telle analyse s'applique aux structures sportives. Le genre est rendu invisible, noyé dans des rôles désincarnés sous couvert du principe méritocratique (Shaw, 2006a) et d'une élection démocratique, mais le recrutement des membres des instances de direction, la recherche de la « meilleure personne », répond à des processus genrés. Hovden (2000a, 2000b, 2010) a montré que les femmes avaient des difficultés à rivaliser avec leurs homologues masculins parce que les critères sur lesquels elles étaient évaluées correspondaient à l'image d'un leader idéal masculin : un individu flexible, dénué de toute responsabilité familiale, ayant un niveau de confiance élevé et dont l'engagement dans l'organisation court sur le long terme (Pfister & Radtke, 2009). La préférence va pour les candidats « poids lourds » (*male heavyweight candidates*) répondant à l'image « d'une masculinité héroïque » (*heroic masculinity*) plus susceptible d'être détenue par les hommes (Hovden, 2010). En ce sens, l'image du leader idéal passe aussi par le corps (Van Amsterdam et al., 2017).

Bien souvent, les femmes sont considérées comme étant moins qualifiées car elles ne possèdent pas les attributs masculins qu'un leader doit prétendument avoir. Leurs compétences sont différentes des attentes, pourtant supposées neutres. En ce sens, Scheller (1996) dans une étude sur les conductrices de la RATP, explique le plus grand taux d'échec des femmes, comparativement aux hommes, aux tests psychotechniques par le fait qu'elles sont évaluées sur un modèle masculin de compétences (e.g passagers du bus, espaces de la ville). Lorsque les réactions des conductrices diffèrent de la norme, les examinateurs interprètent leur comportement comme une preuve de leur incompetence. Kilty (2006) observe que le recrutement des coaches se fait selon un « principe de similarité » qui conduit à une reproduction homologue. Ces observations rejoignent les constats faits dans l'administration publique (Fortino, 2002), la magistrature (Boigeol, 1993), ou encore le professorat (Cacouault-Bitaud, 1998) où les modalités de recrutement semblent défavorables aux femmes. Les critères de sélection implicites (e.g une mobilité géographique imposée) ou explicites (e.g les appréciations subjectives du jury à l'oral) sont tout autant de mécanismes qui conduisent à trier les femmes sur le volet. L'ensemble de ces inégalités sont légitimées par une supposée méritocratie selon laquelle les individus sont récompensés pour leurs compétences, habilités supérieures et leur performance individuelle (Acker, 2000).

Le paradigme fréquemment utilisé dans le domaine sportif, à savoir que les inégalités de résultats sont le produit des inégalités naturelles ou de dons individuels prend ici toute sa valeur. Les

individus ne considèrent pas toujours que les inégalités sont de leur ressort ou de leur responsabilité et certain-e-s vont jusqu'à en nier l'existence (Hoerber, 2007, Soler et al., 2019). Pour exemple, Kempe-Bergman et al. (2020) décrit quatre types de réponses chez les dirigeants et coachs masculins suédois face à l'égalité des sexes qui vont du scepticisme à des attitudes plus ouvertes et conscientes des inégalités qui se jouent⁹⁹. Dans la première perspective (*scepticisme*), les différences de carrière observées entre les femmes et les hommes ne seraient finalement qu'une question de choix personnels, de compétences, et de volonté (ou non) de payer le prix de l'engagement bénévole.

Pourtant, le genre est bien présent dans les processus sociaux comme dans les discours. L'usage de l'humour, les « dress codes » et le « réseautage » contribuent à l'expression de sous-entendus genrés qui concourent à faire que les organisations sportives sont des construits sociaux qui ne sont pas asexués (Shaw, 2006b ; Pigott & Pike, 2019). Les femmes sont désavantagées par la prévalence de la culture organisationnelle masculine (Shaw & Slack, 2002), et les réunions en soirée, dont la durée est variable, contribuent à renforcer un entre-soi masculin, le « clan des mâles ». Vieille Marchiset (2004) met par ailleurs en évidence le « rôle de la rumeur » et des sarcasmes. En effet, les comportements des hommes se traduisent parfois par « des prévenances excessives, des conduites protectrices et mielleuses, qui rappellent à chaque instant le statut inférieur de la femme » (2004, p.182). Ces « regards excessifs » participeraient à annihiler « toutes tentatives d'évolutions et de prise de responsabilité dans la direction du sport local » (2004, p.183). Ainsi, les mécanismes d'exclusion ne sont pas flagrants mais reposent sur des détails qui, cumulés, agissent de façon à décourager les femmes (Vieille Marchiset, 2019). Elles expriment de la fatigue, un épuisement puis renoncent face au plafonnement et à la marginalisation constante¹⁰⁰.

Afin d'étudier les structures sociales des institutions et des organisations qui participent à modifier les rapports sociaux de sexe, Connell élabore le concept de régime de genre. Ce modèle se décline en une grille d'analyse composée de quatre dimensions entrelacées, à savoir (1) la production de relations, (2) les relations de pouvoir, (3) les relations émotionnelles et (4) les relations symboliques. La production des relations réfère à la façon dont le travail est réparti entre les genres. Les relations de pouvoir font référence à la façon dont la coercition et le consentement sont organisés entre les genres. La troisième dimension, celle des relations émotionnelles, renvoie à la façon dont les antagonismes et les liens de solidarité sont structurés entre les genres. Enfin, les relations symboliques renvoient à la façon dont le genre est défini dans la culture et le langage.

Selon Connell, l'éducation, la famille, le sport ou encore les organisations peuvent être

⁹⁹ Quatre profils sont mis en lumière : le «sceptic», le «cynic», le «women's rightsadvocate» et le «constructionist».

¹⁰⁰ « (...) des formes invisibles, grossières parfois, mais souvent les processus sont invisibles et n'émergent qu'en filigrane dans le discours des dirigeantes. Les rapports sociaux de sexe sont enfouis et n'apparaissent souvent qu'au niveau des détails, témoins d'une mise à l'écart, d'une subordination, d'une limitation des femmes face à leurs responsabilités dirigeantes. » (Vieille Marchiset, 2004, p.168). « L'épuisement guette et peut mener à l'abandon » (Vieille Marchiset, 2004, p.173).

appréhendés au prisme des régimes de genre. Pour exemple, Adriaanse et Schofield (2013) analysent les organisations sportives nationales en Australie et opèrent une distinction en décrivant trois régimes de genre différents : (1) le « *regime of masculine hegemony* », (2) le « *regime of masculine hegemony in transition* » et (3) le « *regime of gender mainstreaming in process* ». Les autrices différencient les régimes les uns des autres selon la combinaison des quatre axes décrits plus haut. Dans le « *regime of masculine hegemony* », l'organisation est dominée par les hommes. Les femmes sont moins représentées que les hommes et elles n'occupent qu'une place marginale en termes de pouvoir et d'autorité. Selon Adriaanse et Schofield, ce régime est le moins avancé en termes d'égalité femme-homme. Le « *regime of masculine hegemony in transition* » décrit une situation un peu plus égalitaire. L'organisation est toujours dominée par les hommes mais les femmes détiennent quelques positions d'influence et arrivent à troubler l'ordre masculin. L'hégémonie masculine se maintient mais elle est contestée. Le dernier régime, le « *regime of gender mainstreaming in process* », continue de favoriser les hommes mais il est décrit comme étant le plus avancé en termes d'égalité des genres. Les femmes sont encouragées à prendre des responsabilités, elles occupent des positions hiérarchiquement élevées et reçoivent un soutien actif de la part des autres membres.

Enfin parmi l'éventail des mécanismes organisationnels qui limitent la prise de responsabilités des femmes, l'analyse ne peut faire l'économie de l'examen des pratiques électorales qui se déroulent au sein des organisations sportives. L'élection des dirigeant-e-s passe à tous les échelons (i.e. national, régional, départemental et local) par les urnes. Considérer la question de la moindre représentation des femmes dans ces instances, nécessite donc de se pencher sur les pratiques qui entourent ce vote et notamment sur les effets des modes de scrutin.

En l'occurrence, l'examen des processus électoraux, considéré à l'échelon sportif local, montre l'existence d'un jeu électif caché : les affrontements indirects et les négociations informelles en coulisses scellent souvent l'issue du vote. En ce sens, Vieille Marchiset (2004, 2019) note que les modalités et les conditions des élections sont souvent défavorables aux femmes car les luttes de pouvoir sont euphémisées. Les affrontements entre les candidat-e-s se déroulent en amont de l'élection et sans respect de l'anonymat de votant-e-s. La sous-représentation des femmes ne passe pas alors, à proprement parler par les urnes puisque le vote se déroule de façon presque informelle, à main levée. L'affrontement est le plus souvent indirect car la culture sportive associative basée sur la convivialité et le partage ne permet pas (ou limite) l'expression de luttes de pouvoir ou d'antagonismes prononcés.

Au niveau national, les élections sont plus formalisées et procèdent à bulletins secrets mais ne sont pas exemptes de ces pratiques. Lorsqu'il analyse la fédération des sports de glace, Moingeon (1991) met en évidence des « filtres électifs » qui réduisent l'imprévisibilité des résultats. Un « filtre social » sélectionne les dirigeant-e-s ayant un volume social élevé et un « filtre technique » privilégie les ressources sportives et donc les candidat-e-s qui sont aussi entraîneur-e-s. Ainsi, il existe une distribution sociale des dirigeant-e-s entre les pratiques et la direction du comité de hockey sur glace devient « une

affaire d'hommes et d'argent ». L'auteur note que si les femmes dirigeantes au comité directeur de la fédération sont sous-représentées en comparaison avec leur proportion parmi les licencié-e-s, elles ne sont pas sous-représentées parmi les élues en comparaison à leur proportion parmi les candidates. Dans une perspective similaire, Chimot (2005) et Bernardeau Moreau (2004) notent que, dans l'ensemble, les arrangements électoraux et les mécanismes cooptatifs prévalent. À la fédération d'équitation (FFE), les présidents de ligues régionales s'assurent de leur élection au niveau fédéral grâce à des postes réservés et à la fédération de tennis des mécanismes de « cooptation au suffrage universel » entre les présidents de ligue permet leur nomination (Bernardeau-Moreau, 2004).

Dans ce cadre, les politologues qui se sont intéressé-e-s à la problématique des modes de scrutins (Achin, 2007), et certain-e-s acteur-rice-s du monde sportif¹⁰¹, soulignent les avantages du système proportionnel pour la représentation de femmes. Renaud (1999) émet l'idée d'un scrutin binominal et soulève la question du cumul des mandats¹⁰². La charte de l'organisation « Rénovons le sport français » recommande de limiter l'exercice des responsabilités politiques à deux mandats nationaux successifs¹⁰³ et le CNOSF préconise de limiter l'âge des candidat-e-s à la présidence à 70 ans et d'interdire le cumul de mandats dans les instances déconcentrées pour les dirigeant-e-s élu-e-s aux postes clés (CNOSF, 2012). Cependant malgré l'ensemble de ces observations, le choix des modalités d'élections est toujours laissé libre aux FSN. L'âge des candidat-e-s et le cumul des mandats restent par ailleurs peu réglementés.

La lecture de cette deuxième partie, qui revient sur les nombreuses raisons qui participent à comprendre la persistance de la sous-représentation des femmes aux postes à responsabilité, peut donner l'impression que le tour du sujet a maintenant été fait. Tout n'a pourtant pas été dit sur cette affaire, et de nombreuses zones d'ombres subsistent encore. La section qui suit se propose de revenir sur ces lacunes.

3. Des zones d'ombre encore importantes

Malgré un regain d'intérêt dans les années récentes, le sujet de la place des femmes dans la

¹⁰¹ « La mise en œuvre de ce dispositif serait facilitée par la substitution du scrutin de liste au scrutin uninominal actuellement en vigueur pour faciliter l'élection de candidates. Ce mode de scrutin, plus favorable à la parité, permettrait en outre aux femmes de surmonter les réticences qu'elles éprouvent à se présenter aux élections fédérales. » (André, 2011, p.135).

« La possibilité d'avoir recours au scrutin de liste pour les élections fédérales m'est un espoir. Avec le scrutin uninominal, les femmes craignent trop d'aller seules à l'échec. (...) Il est long de construire une équipe dirigeante. Or, nous devons être opérationnels très vite, comme une entreprise. C'est pourquoi le scrutin de liste, dans lequel les femmes se sentent mieux encadrées, me paraît une bonne solution. » (Audition de Françoise Sauvageot au Sénat, 13 janvier 2011).

¹⁰² « Un certain nombre de propositions politiques ont été formulées comme la limitation du cumul de mandats ou des scrutins « binominaux ». Ces pistes méritent d'être approfondies et transposées au milieu sportif. Nous pourrions envisager une incitation à la présentation de double candidature aux formations de dirigeants... » (Renaud, 1999, p.54).

¹⁰³ <https://renovons-le-sport-francais.com/la-charte-rlsf/> [Consulté le 12/10/2018].

gouvernance sportive reste globalement sous-étudié par la littérature scientifique. Des nombreuses pistes de réflexions sont encore à explorer, tant sur l'aspect quantitatif de la représentation politique des femmes (3.1), que sur leurs trajectoires et expériences au sein des organisations (3.2).

3.1. Des données quantitatives partielles

La grande majorité des données relatives à la place des femmes dans les instances de direction des FSN françaises, nous l'avons mentionné, sont produites par des organisations ou des collectifs non scientifiques (IWG¹⁰⁴, EIGE¹⁰⁵, Egal sport¹⁰⁶, Femix Sport¹⁰⁷, Ministère des Sports¹⁰⁸). Si elles contribuent à combler le vide abyssal de la littérature scientifique sur la carrière des dirigeantes sportives, ces données, faute d'analyse sociologique ou historique, restent « brutes ». Elles ne permettent pas de mettre à jour ni les mécanismes discriminatoires à l'œuvre, ni les stratégies finalement gagnantes de ces femmes qui ont réussi à atteindre des postes hiérarchiquement élevés.

En outre, elles sont parfois contradictoires entre-elles. Pour exemple, les rapports du Ministère en charge des Sports sur la féminisation du sport révèlent que sur la dernière olympiade, la proportion de femmes dans les comités de direction des fédérations a très légèrement progressé. Si elle est prometteuse, cette augmentation souffre cependant d'ambiguïtés. En effet, l'indicateur européen créé par l'IWG, le Sydney scoreboard, enregistre, lui, un recul de la féminisation pour la France. Ces différences peuvent s'expliquer par des différences méthodologiques. La définition des postes à responsabilités, la taille de l'échantillon, le moment de la récolte des données¹⁰⁹ sont tout autant de variables qui influent sur les résultats obtenus. À cet égard, Schoch & Clausen (2019) notent que les relevés du Sydney scoreboard souffrent parfois de manques méthodologiques, notamment sur la définition de ce que la notion « board » recouvre pour chaque fédération et chaque pays. Malgré ces précisions, il n'en reste pas moins qu'un certain flou entoure la place qu'occupent les femmes dans la gouvernance des FSN.

Concernant le rapport EIGE, si les données donnent un aperçu de l'étendue du problème de la sous-représentation des femmes dans les postes à responsabilités en Europe, elles sont partielles car elles ne prennent en compte que les dix fédérations les plus populaires de chaque État membre. En France, cet échantillon ne représente que 10% de la population totale des fédérations. Enfin, il est à noter qu'en

¹⁰⁴ <http://www.sydney scoreboard.com/> [Consulté le 09/03//2016].

¹⁰⁵ *L'égalité de genre dans le sport*. (2015). European Institute for Gender Equality (EIGE).

¹⁰⁶ *L'œil d'Egal Sport. La gouvernance du sport se féminise-t-elle ? Fédérations olympiques olympiade 2017-2020*. (2020). Egal Sport.

¹⁰⁷ *Le sport féminin en 2017 : focus sur les chiffres !* (2018). Femix'Sports.

¹⁰⁸ *Chiffres-clés du sport*. (2017). INJEP et Ministère de la Ville de la Jeunesse et des Sports.

La féminisation du sport, comité des 11 tricolores. (2016). Ministère de la Ville de la Jeunesse et des Sports.

Rapport Stat-Info, bulletin de statistiques et d'études du Ministère de la Jeunesse et des Sports, 2001, n°01-03.

¹⁰⁹ L'équipe dirigeante élue reste très rarement en place dans son intégralité jusqu'à la fin du mandat. Voir notamment le Sydney scoreboard. Cette initiative, pionnière en la matière, a le mérite de donner un aperçu de la situation mondiale. Sa portée comparative reste pourtant limitée puisque les données relatives aux organisations nationales ne sont plus actualisées et les problèmes méthodologiques en limitent sa portée (Schoch & Clausen, 2019).

raison de ces difficultés méthodologiques, rares sont les études qui privilégient les perspectives longitudinales ou comparatistes (Evans & Pfister, 2020).

3.2. Des constats vieillissants

La majorité des travaux, présentés dans ce chapitre, relatifs à la place des femmes dans la gouvernance des FSN françaises sont datés et certains souffrent de manques. Ils sont, dans l'ensemble, à prendre avec quelques précautions, car les observations sur lesquelles ils s'appuient sont le reflet d'un constat dressé il y a parfois plus de 15 ans (Chimot, 2005 ; Vieille Marchiset, 2004, Piva, 2005 ; Bernardeau Moreau, 2004). Le domaine sportif fédéral et sa gouvernance, ont connu, depuis, de nombreuses évolutions. En particulier, le fait que les statuts des FSN aient été plusieurs fois réformés, que les exigences du ministère en charge des sports en matière de féminisation aient été révisées et augmentées et que la professionnalisation des FSN se soit accélérée, laissent à penser que les dirigeant-e-s, et en particulier les femmes, ne connaissent plus les mêmes expériences. Cet état de l'art, faute de ressources supplémentaires relatives à la situation des dirigeantes de FSN en France, s'appuie très largement sur les apports de Chimot (2003, 2004, 2005) portant sur le mouvement fédéral et olympique pris dans leur ensemble. Cependant, ces travaux, qui se rapprochent le plus de notre objet d'étude, ont été conduits à l'heure où l'État imposait aux fédérations le respect d'un principe de proportionnalité pour la constitution de leurs instances dirigeantes.

Les autres apports, plus nombreux et issus de la littérature anglophone, prennent racine dans des contextes différents (e.g. organisation du sport non similaire, quotas différents etc.) ; et s'ils éclairent sur la façon dont le genre se manifeste dans les organisations sportives nationales, les conclusions qu'ils tirent ne peuvent être systématiquement extrapolées au cas français.

Ensuite, ces études souffrent parfois de manques méthodologiques qu'elles soulignent elles-mêmes (Chimot, 2005). Elles se concentrent quasi-exclusivement sur les femmes et occultent une partie de l'analyse, à savoir le vécu des hommes. Nous ne connaissons pas, par exemple, la façon dont les dirigeants masculins appréhendent les questions relatives aux politiques d'égalité et aux nouvelles mesures implémentées en faveur de la féminisation du domaine sportif et tentent potentiellement d'y résister. En se concentrant sur l'expérience des femmes en responsabilités, les stratégies des hommes face aux politiques d'égalité sont restées un point aveugle de l'analyse (Chimot, 2005; Gomet, 2005; Vieille Marchiset, 2004). Comme le souligne Messner (1990), nous sommes là face à un paradoxe : « *Quand les théories féministes se centrent essentiellement sur les expériences des femmes, la conception du genre en tant que processus relationnel est perdu* » (Messner, 1990, p.13, cité dans Terret, 2004). Multiplier les points de vue en interrogeant des hommes et des femmes ayant réussi ou non à conquérir un mandat électif au sein des FSN peut enrichir la connaissance sur les mécanismes qui contribuent à inclure et à exclure les dirigeantes. À cet égard, si le genre et la classe sociale des dirigeant-

e-s constituent des variables privilégiées à l'analyse, les questions liées aux origines ethniques ou à la sexualité sont évacuées ou très rarement interrogées (Evans & Pfister, 2020).

En outre, ces études s'appuient sur le vécu individuel des femmes, sans tenir compte du contexte organisationnel particulier dans lesquelles elles se situent. Elles tendent en ce sens à homogénéiser les situations auxquelles elles font face. Pourtant, la répartition sexuée des licences, des instances de gouvernance, les modalités de scrutin, le caractère compétitif des pratiques sportives ou encore l'âge des organisations présagent de disparités importantes dans les expériences des dirigeantes.

Enfin, et c'est là le point le plus important que nous aimerions souligner, certains travaux et acteurs du monde sportif aiment à mettre en lumière le fait que les femmes ne parviennent pas à atteindre les derniers cercles de pouvoir parce qu'elles ont intériorisé des rôles sexués et qu'elles s'autolimitent. De cette auto-exclusion découlerait un problème de manque de vivier et de candidates (Chimot, 2005; Vieille Marchiset, 2004)¹¹⁰. Cependant aucune étude, n'a, à l'heure actuelle, quantifié le nombre de candidates qui se présentent aux élections fédérales nationales, de sorte qu'il n'existe aucune preuve empirique venant corroborer cette thèse « du manque de vivier ». Combien de femmes se portent candidates au comité directeur mais ne sont pas élues ? Aucune étude ne nous le dit, à part Moingeon en 1991, dans une fédération olympique. Il semble paradoxal que la majeure partie des études qui se sont concentrées à mettre à jour les facteurs excluant les femmes de la gouvernance se soient uniquement basées sur des entretiens avec des dirigeantes ayant réussi à se faire élire¹¹¹.

Lorsqu'elles parviennent enfin à devenir présidentes de clubs et de comités locaux, à gravir les échelons, ces succès sont analysés comme le résultat d'appuis masculins qui les autorisent à leur succéder. Chimot (2005), si elle met à jour l'importance des processus de cooptation en amont des élections, garde une vision périphérique des jeux de pouvoir et rend peu compte des acteur-riche-s et de leurs stratégies au sein des organisations. À l'inverse, Yerles (1984) typifie les stratégies des acteurs collectifs des FSN mais les décrit comme asexués.

En somme, dans la majorité des situations examinées, les femmes ne semblent pas dotées, à l'inverse des hommes, ni d'ambition ni de stratégie. Elles resteraient ainsi prisonnières d'un « *piège masculin* ». Or, les dirigeantes sont elles aussi dotées d'une capacité d'agir, et celle-ci ne peut être comprise à partir d'une analyse qui s'appuierait sur une perspective déterministe qui fait des femmes des agents passifs du changement. Les dirigeantes exploitent, elles aussi, les failles des systèmes auxquels elles prennent part. S'il existe bien des « espaces qui s'ouvrent », encore faut-il que certaines femmes en aient poussé les portes. Raisonner en termes d'intériorisation des rapports sociaux, de forces extérieures,

¹¹⁰ « Seules quelques femmes de caractère parviennent à dépasser ce stade parfois au prix fort ! » (Vieille Marchiset, 2004, p.175) ou encore « (...) un réel processus d'exclusion, que seul un caractère bien trempé peu vaincre. » (Vieille Marchiset, 2004, p.182).

¹¹¹ Vieille Marchiset (2019) s'intéresse aux dirigeantes locales qui se désengagent mais n'explore pas les stagnations : celles qui expriment la volonté d'aller à l'échelon supérieur mais qui n'y parviennent pas.

ne peut totalement rendre compte du changement observé. Depuis plus d'un siècle maintenant, une progression féminine est visible dans tous les secteurs professionnels et laisse à croire que le plafond de verre est en train d'être dynamité (Schweitzer, 2009). L'évolution, lente mais constante, du nombre de dirigeantes dans la gouvernance des FSN au cours du XXI^{ème} siècle établit la preuve quantitative que le système ne se reproduit pas indéfiniment à l'identique.

La littérature relative aux femmes qui investissent les espaces de pouvoir historiquement dominés par les hommes apporte des clés essentielles à la compréhension et à l'analyse de l'expérience des dirigeantes sportives. Néanmoins, si ces apports sont importants, ils ne sont pas suffisants. Comme nous venons de le voir, un certain nombre de lacunes subsistent encore.

Au regard de l'ensemble de ces manques et du changement de paradigme institué, en 2014, par la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, il semble nécessaire d'investiguer les questions de la place et du rôle des femmes dirigeantes dans la gouvernance des fédérations sportives françaises sous un angle à la fois quantitatif et qualitatif. Il nous faut vérifier si la mesure législative atteint ses objectifs, et si elle vient perturber l'entre-soi masculin précédemment décrit. C'est l'ambition des chapitres qui suivent, et de cette thèse, qui visent à découvrir les effets de cette mesure législative et les stratégies gagnantes et perdantes, de résistance et/ou d'adaptation élaborées par les FSN et leurs dirigeant-e-s sportif-ive-s nationaux-ales pour faire face à cette nouvelle loi. Avant de ce faire, le chapitre 2 présente les approches théoriques qui seront mobilisées dans la suite de l'enquête.

Chapitre 2 - Les FSN et leurs acteur-riche-s : entre la sociologie du genre et la sociologie des organisations

« *La différence des sexes est une des grandes questions qui traversent les sciences sociales. Dans le domaine du travail, c'est un outil indispensable à l'intelligence des phénomènes sociaux. La variable sexe n'est pas contingente, elle est nécessaire.* » (Maruani, 2007, p.27).

La féminisation de la gouvernance des FSN est un processus lent, qui est encore bien loin de connaître sa conclusion malgré des pressions répétées pour se faire. La loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, instaurée en 2014, marque une nouvelle étape, symboliquement forte, dans l'action ministérielle française. Elle impose des quotas plus contraignants et semble, en ce sens, insuffler une nouvelle dynamique dans la recherche d'une gouvernance sportive et fédérale plus égalitaire. Pour éclairer ce dernier point et analyser l'efficacité de la loi, cette thèse se propose d'investiguer la façon dont la mesure est comprise et appliquée dans les FSN. Avant de rentrer plus en détails sur ces questionnements et sur les modalités d'évaluation, il nous faut expliciter le cadre de la recherche et les concepts mobilisés. C'est l'ambition de ce chapitre, qui s'emploie à circonscrire un objet de recherche situé au croisement de la sociologie des organisations et de la sociologie du genre.

Dans cette perspective, le modèle de l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977), qui fait de *l'acteur* le premier élément de tout phénomène social fournit des outils utiles à la compréhension du phénomène organisationnel et des rapports de pouvoir dans les organisations sportives (Gasparini, 2003b). Il permet d'appréhender les fédérations comme des « arènes politiques » (Mintzberg, 1985) et des lieux de tensions entre des acteur-riche-s de natures différentes et ainsi d'analyser les stratégies qu'ils déploient. Cette approche ne se suffit cependant pas à elle-même pour rendre compte de la complexité des FSN. Comme le souligne Bernardeau Moreau, quelques clés supplémentaires et un métissage théorique sont à plusieurs égards nécessaires : « *En étudiant ce champ [sportif], le chercheur, qui a recours à l'analyse stratégique, doit aussi mobiliser les connaissances que lui offrent la sociologie des associations (J.-L. Laville), celle des identités (R. Sainsaulieu), la logique de l'honneur développée par P. D'Iribane* » (Bernardeau Moreau, 2013, p.114). Il doit aussi chausser les lunettes du genre qu'il avait laissé de côté (Laufer, 2010).

Une telle démarche amène à poser, en premier lieu, une définition de *l'acteur* qui tient compte des progrès de la recherche sociologique et qui fait dialoguer des champs disciplinaires parfois fermés sur eux-mêmes. (1.). À ce titre, le cadre d'analyse adopté invite à une relecture de la pensée crozérienne, dans une perspective résolument féministe et innovante, afin de rendre compte de la différence sexuée au sein des fédérations sportives nationales et de donner de l'épaisseur à des individus et des organisations désincarnés (2.). C'est cette approche que nous allons présenter maintenant.

Les contours de l'acteur-riche étant éclaircis, la notion de pouvoir n'est pas conceptualisée

comme un but mais comme une monnaie d'échange au sein de l'organisation. Si les FSN sont de vastes construits sociaux qui prennent la forme de réseaux, elles constituent aussi des lieux de conflit de pouvoir où s'affrontent des intérêts antagonistes (3.).

1. *Des homo strategicus*

L'attention de ce travail porte sur la façon dont les FSN s'adaptent à la contrainte que leur impose la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, et la posture théorique retenue se concentre en particulier sur *l'acteur* de l'organisation. Ce parti pris nécessite en premier lieu de dessiner les contours de ce dernier ; c'est donc cette ambition que se donne cette première partie.

Les acteur-riche-s des FSN sont des êtres opportunistes qui poursuivent, collectivement ou non, ce qu'ils conçoivent comme leurs propres intérêts (1.1). Bien que bénévoles, les dirigeant-e-s des FSN n'échappent pas à de telles logiques, même si leur engagement dans la sphère fédérale peut recouvrir une variété de situations (1.2). Iels sont doué-e-s de raison, doté-e-s d'une rationalité mais iels sont contraint-e-s par un certain nombre de règles et de liens d'interdépendance pour parvenir à leurs objectifs (1.3). Comprendre leurs motivations et logiques d'actions est une étape indispensable afin de découvrir les relations de pouvoir qui les lient et reconstruire le système d'action (1.4).

1.1. Individuels et collectifs

Les FSN regroupent et attirent une variété de parties prenantes qui agissent et poursuivent leurs intérêts particuliers. Salarié-e-s, spectateur-riche-s, licencié-e-s, dirigeant-e-s, élu-e-s municipaux-ales, sponsors, syndicats etc. participent, avec différentes forces et impacts, au fonctionnement des FSN et peuvent, en ce sens, être considéré-e-s comme des acteur-riche-s de la vie de ces organisations.

Dans cet enchevêtrement de protagonistes, les acteur-riche-s peuvent être appréhendé-e-s comme des entités individuelles (e.g un-e licencié-e) mais bien aussi comme des construits sociaux collectifs (e.g syndicat de joueur-euse-s professionnel-elle-s). Il n'est toutefois possible de parler d'acteur-riche-s collectif-ive-s qu'à condition « *d'avoir montré non seulement les intérêts communs sur lesquels de tels acteurs collectifs se sont construits et qui les maintiennent, mais aussi les mécanismes empiriques d'intégration qui leur fournissent une capacité d'action en tant que groupe et qui contribuent à leur tour à la définition et au maintien des intérêts communs.* » (Friedberg, 1993, p.201). Un-e acteur-riche collectif-ive émerge lorsque momentanément, un groupe d'acteur-riche-s se reconnaît un objectif commun et agit en conséquence. Il est alors appréhendé comme un ensemble plus ou moins homogène et unifié, doté d'une identité et d'un projet. Les acteur-riche-s peuvent se créer une identité commune, reconnue (ou non) par les autres acteur-riche-s, au travers des relations de pouvoir qui traversent l'organisation (Sainsaulieu, 1988). Cette identité commune, ou la lutte pour sa reconnaissance, est un prérequis pour

jouer des stratégies collectives, car celle-ci agit comme un facteur de structuration du groupe.

Dans ce cadre, le comité directeur ou le bureau d'une FSN peuvent, lorsque ces conditions sont réunies, être pensés comme des acteurs collectifs. De façon plus restreinte, un sous-groupe de dirigeant-e-s interne au comité directeur, qui s'organise collectivement pour protéger tout ou partie de ses intérêts particuliers et qui possède un objectif commun peut être assimilé à un acteur collectif. De façon plus étendue, les FSN sont considérées comme des actrices collectives lorsqu'elles sont appréhendées comme des ensembles homogènes face à d'autres organisations, pour exemples le Ministère en charge des Sports, ou les autres FSN avec lesquelles elles sont en concurrence (Chifflet, 2003).

Cette acceptation, très large, de la définition des acteur-riche-s des FSN étant établie, il fait bien évidemment sens, que tout-e-s ne se situent pas au centre de cette recherche. Resserrer le cadre à notre objet, à savoir la réforme de la gouvernance des FSN par la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et les rapports de pouvoir qu'elle suscite, ne permet pas de déterminer *a priori*, la liste détaillée de celles et ceux engagé-e-s dans ce processus. En effet, il fait dès à présent jour que l'instauration de quotas n'impacte pas uniquement les dirigeant-e-s de FSN concerné-e-s par la loi, mais que la mesure engage une variété d'acteur-riche-s situé-e-s dans et au dehors de ces organisations (e.g parlementaires, le Ministère en charge des Sports). En ce sens, si la focale d'analyse est principalement centrée sur les acteur-riche-s situé-e-s au sein des FSN, impliqué-e-s et intéressé-e-s par ce changement de règle du jeu ; c'est-à-dire qui agissent à cet égard, elle ne se limite pas aux frontières de l'organisation. En somme, le cadre développé ici pose une vision dichotomique de « l'acteur-riche » et de « l'agent¹¹² » : ceux qui agissent dans le cadre de la réforme de la gouvernance et ceux qui n'agissent pas.

Ces acteur-riche-s, individuel-elle-s ou collectif-ive-s, engagé-e-s au sein et au service des FSN poursuivent des intérêts variés et potentiellement antagonistes. Le cœur de ce modèle, centré sur l'acteur-riche, est de découvrir les objectifs personnels de ces individus.

1.2. Une sociologie cynique pour un engagement bénévole

Si multiples soient-ils, il n'est pas possible de connaître *a priori* les motifs qui amènent les dirigeant-e-s à s'engager dans la vie des fédérations, ni les objectifs qu'ils poursuivent en ce faisant. Ces derniers ne sont pas, comme dans l'approche structuraliste, déterminés et déductibles de leur habitus et de la place qu'ils détiennent dans l'ordre social. Le ou la sociologue ne peut découvrir les objectifs des acteur-riche-s qu'*a posteriori* car leurs préférences ne sont pas univoques et clairement établies. Au contraire, elles ont tendance à être floues évolutives, plurielles et équivoques. L'acteur-riche peut être proie à des dissonances cognitives (Festinger, 1957) : il n'existe pas toujours de linéarité entre ses buts et son comportement car ceux-ci ont un caractère instable et contingent. L'acteur-riche peut changer de

¹¹² « Un agent de la régulation du système » qui ne serait pas acteur cela n'existe pas » (Friedberg, 1993, p.200).

buts au grès des conséquences imprévisibles et des évènements inattendus qui interviennent en cours d'action (Ihl, 2002).

Dans ce cadre, l'engagement bénévole des dirigeant-e-s dans les FSN peut être compris à l'aune d'objectifs divers, parfois complémentaires et bien souvent changeants au cours du temps. Karaquillo (2016) différencie ainsi les « *citoyens du sport* » dont la « *nourriture de « vie sociale sportive » est plus saine* » de ceux dont les préoccupations sont simplement individualistes ou mercantiles. Loirand (2001) décrit une gradation de l'engagement bénévole des dirigeant-e-s sportif-ive-s, dont la forme la plus désintéressée est observée lorsque « *l'intérêt à l'engagement (qui) se situe dans l'acte même au moment où il s'accomplit* ». Pour exemple, un nombre important de dirigeant-e-s de la fédération française de danse (FFD) sont des professionnels de la danse. Iels possèdent leur école de danse, ou travaillent dans des structures en tant que professeur-e-s de danse et cette activité constitue leur principale source de revenus. Leurs écoles sont labellisées, or, argent, bronze, par la FFD et dépendent donc de la politique de la fédération.

Le bénévolat ne constitue pas une catégorie homogène, ne serait-ce que parce qu'il regroupe des individus bigarrés sur le plan social qui n'adoptent pas la même conception de « l'engagement désintéressé » (Gasparini, 2003a). Il est possible de dresser un répertoire des intérêts des bénévoles selon leur nature (Andreff et Nys 1984 ; Ramanantsoa & Thiéry-Baslé, 1989). Ces derniers, même s'ils sont limités à l'environnement proche, peuvent être d'ordre financier (e.g réduction d'impôt, relations avec des client-e-s potentiel-elle-s, rémunération de certain-e-s dirigeant-e-s), matériel (e.g clés du stade à disposition), symbolique (e.g reconnaissance sociale), politique (e.g réseau de connaissance et soutiens), psychologique (e.g sentiment d'utilité) ou social (e.g convivialité de l'équipe dirigeante). Zintz (2004) à la suite des travaux de Slack (1985) parle ainsi de « *zélotes* » pour désigner certain-e-s dirigeant-e-s de fédérations, qu'il définit comme des « *individus totalement dévoués à leurs objectifs, accrochés à leurs modes d'action et peu enclins à abandonner leur fonction, fut-elle bénévole, en raison du statut qu'elle leur apporte* » (Zintz, 2004, p.64). Ces objectifs variés ne font pas sens pour tout le monde et peuvent parfois sembler irrationnels ou erratiques ; iels peuvent également conduire les acteur-ric-e-s à ponctuellement privilégier l'intérêt général. Dans tous les cas, ils font toujours sens pour les acteur-ric-e-s qui les poursuivent.

Bien que reposant sur une logique, une culture et un fonctionnement associatif (qui tend à la professionnalisation), les organes de direction des FSN n'échappent pas aux jeux d'influence et aux conflits (Bernardeau Moreau, 2004 ; Moingeon, 1991). En effet, si les FSN sont dotées d'une visée sociale par le Ministère en charge des Sports, il n'existe pas d'objectif commun au sein du *système d'action concret* (c.f infra) et chaque acteur-ric-e-s poursuit ses objectifs individuels. Zintz (2005) différencie ainsi les buts *opérants* des buts *officiels* des acteur-ric-e-s et des fédérations, et souligne le fait qu'il n'existe pas forcément de cohérence entre eux.

Dans ce large éventail de buts et motivations, les nombreux aller-retours des acteur-riche-s entre les sphères associatives et politiques témoignent de la proximité de ces deux champs (Arambourou, 2015). À cet égard, pour Koebel (2000) la gouvernance des organisations sportives constitue un « *banc d'essai du politique* » : l'investissement dans le bénévolat associatif servirait de tremplin pour la carrière. L'auteur pousse l'analogie avec le champ politique encore un peu plus loin puisqu'il affirme qu'il existe dans les deux espaces « *un apparent fonctionnement démocratique qui, sous couvert de la défense de l'intérêt général, celui des habitants ou celui des adhérents, laisse une large place aux intérêts propres de ceux qui y monopolisent les pouvoirs et les profits.* » (Koebel, 2000, p.176). Les associations sportives sont des lieux d'apprentissage, de socialisation mais aussi de sélection pour les classes supérieures et l'investissement dans la sphère sportive peut parfois être considérée comme une stratégie plus globale de conquête de pouvoir politique : « (...) *les associations fréquentées et gérées par les membres de fractions sociales dominantes fonctionnent à la fois comme clubs de rencontre et comme bancs d'essai pour futurs notables* » (Gasparini, 2003a, p.28).

Dans cette suite d'idées, Moingeon (1991) parle, non pas rationalité économique, mais de « rationalité sociale » : les bénévoles ont parfois pour principe la recherche de profits d'ordre symbolique. Pour exemple, les commissions de travail internes aux FSN sont un moyen facile et peu onéreux de donner aux dirigeant-e-s une reconnaissance sociale. La Cour des comptes dénonce d'ailleurs l'usage excessif qui en est fait, et qui conduit à la mise en place d'une « *comitologie importante et coûteuse qui permet l'attribution de postes de responsabilités multiples et la reconnaissance du statut de dirigeant fédéral* » (Cour des Comptes, 2018, p.417). Elle a, par ailleurs, souligné le fait que la FFF, a spécialement affrété un avion pour les président-e-s de districts et de ligues afin qu'ils puissent assister à un match l'équipe de France lors de la coupe du monde de football au Brésil. L'opération a coûté 7 700€ par personne (130 personnes ont été invitées)¹¹³. Si pour Noël le Graët, président de la FFF, cette pratique est tout à fait normale, car elle récompense des dirigeant-e-s « *qui sont au quotidien confrontés aux difficultés du terrain* » et qui « *n'ont que rarement l'occasion d'être remerciés ou simplement mis en avant pour leur action* », celle-ci pose question parce qu'elle peut être assimilée à une stratégie d'enracinement (Alexandre & Paquerot, 2000).

Pour Desbordes et al. (1999), les pratiques consistant à utiliser les ressources de l'organisation sportive afin de se faire réélire, au détriment de la gestion des affaires courantes sont fréquentes. Des dérives plus graves ponctuent également l'actualité sportive : la fédération internationale de football (FIFA) (Bayle, 2015), les FSN de tennis, de basketball, de taekwondo, de sports de glace et de rugby, entre autres, n'ont pas été épargnées par les scandales de favoritisme et de détournements de fond au profit de leurs dirigeant-e-s¹¹⁴. Ces pratiques s'expliquent par l'insuffisance de contre-pouvoirs et

¹¹³ *Ibid.*

¹¹⁴ Entre autres : le Ministère en charge des Sports a diligenté une enquête administrative envers la fédération française de Tennis en 2016 suite à un article du Canard Enchaîné qui affirmait que le président Jean Gachassin,

l'instauration d'une logique pernicieuse de don et contre-don clientéliste entre les acteur-rice-s¹¹⁵ : « *Je te donne l'organisation d'un événement fédéral, j'appuie ta demande de financement de ta ligue, je nomme ton protégé dans une commission fédérale, je recrute une personne de ton entourage, etc.* » et en échange « *tu votes pour moi, tu es solidaire, on fait bloc, etc.* » (Bayle, 2016, p.44). En ce sens, les services rendus ne peuvent être considérés comme gratuits, puisqu'ils ont pour finalité la conservation d'un pouvoir. De façon similaire, pour Loirand (2001) cette logique pernicieuse est interne au système; puisque les élections reposent sur les sentiments que les grand-e-s électeur-rice-s ont à l'égard des candidat-e-s, ces derniers sont encouragé-e-s à rendre des services et à protéger leurs statuts de bénévoles.

La crise de confiance, provoquée par les différents scandales, ont contribué à légitimer le droit de regard de l'État sur le mouvement sportif pourtant enclin à son autonomisation. Dans le cadre de la loi pour une meilleure transparence de la vie publique, les président-e-s des FSN délégataires, des ligues professionnelles et aux président-e-s du CNOSF et du Comité paralympique et sportif français (CPSF) sont désormais obligé-e-s d'adresser à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, une déclaration de situation patrimoniale et une déclaration d'intérêts¹¹⁶. Au niveau européen, l'assemblée parlementaire recommande l'élaboration de critères communs unifiés essentiels à la gouvernance dans le sport afin de la rendre un peu plus transparente¹¹⁷. Cependant en l'absence de mesures et de sanctions véritablement contraignantes, ces dispositions restent de l'ordre du symbolique.

L'énumération de ces quelques crises politiques et affaires peu glorieuses qui ont émaillé l'actualité des FSN ne vise pas discréditer leurs dirigeant-e-s et encore moins à nourrir la croyance du « *tou-te-s pourri-e-s* ». Elle souligne la marge de liberté importante qui leur est parfois laissée dans la conduite des affaires des FSN, l'insuffisance des mécanismes de contrôle et se veut le témoin d'une certaine concentration des pouvoirs et des responsabilités entre les mains de quelques élu-e-s. Certain-e-s dirigeant-e-s sont omnipotent-e-s mais les acteur-rice-s les plus influent-e-s ne sont nécessairement pas ceux-celles qui sont les plus haut-e-s placé-e-s dans la hiérarchie. En ce sens, Bayle (2001) décrit

aurait revendu illégalement des places pour le tournoi de Roland-Garros pour en tirer des bénéfices. Christian Bîmes, ancien président de la fédération française de tennis a été reconnu coupable de prise illégale d'intérêt. Bernard Guidecelli a été poursuivi pour favoritisme puis a été relaxé par le tribunal correctionnel de Bastia. Affaire Laporte-Altrad à la FFR. Une plainte contre X été déposée pour diverses malversations, par treize membres de la fédération française de taekwondo a conduit Roger Piarulli, président de la fédération à la démission. En 2013, la secrétaire générale de la fédération de basketball a été condamnée pour malversations et suspendue par la fédération. A la FFSG, « *Chaque mois, le président Goy se faisait rembourser un montant fixe de frais non justifiés qui aurait pu être assimilé à un salaire déguisé. Les notes de téléphone personnelles de près de cinquante personnes étaient intégralement remboursées, abonnement compris, pour un montant de 1,5 million de francs par an. Une facture d'honoraire a même été payée deux fois : d'abord sur la foi d'un fax, puis avec l'original* » Jean-Claude Champin, Inspecteur Général au Ministère des Sports dans *Le Monde*, 18 février 1996.

¹¹⁵ C'est ainsi que le « système Blatter » a permis à son créateur d'acheter la démocratie dans le monde du football et à se faire réélire cinq fois consécutivement (Arcioni et al., 2018 ; Samper & Breillat, 2018).

¹¹⁶ La loi n° 2017-261 du 1er mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs, oblige les FSN à se doter d'un comité d'éthique.

¹¹⁷ Résolution 2199 (2018) et recommandation 2120 de l'Assemblée parlementaire du conseil de l'Europe, « Vers un cadre pour une gouvernance sportive plus moderne ».

plusieurs modes de gestion dans les FSN et montre que les présidents n'en sont pas toujours les figures centrales. Des observations similaires amènent Gasparini (2000) à parler de « présidents fantoches » dans les associations sportives locales.

La structure formelle de la fédération, et notamment son organigramme, ne constituent que la promesse de l'exercice d'un pouvoir, c'est une potentialité à réaliser. Ce n'est pas parce qu'un-e acteur-ric-e détient le titre de président-e qu'il exerce ou non, un quelconque pouvoir sur les autres membres du comité directeur ou de la FSN. C'est d'avantage parce qu'il détient des ressources pertinentes, que les autres ne possèdent pas et dont iels ont besoin. En l'occurrence, le fonctionnement des FSN repose largement sur des mécanismes implicites et non écrits. L'examen de la structure formelle permet de rendre compte de la distribution « officielle » des responsabilités mais il ne convient pas à analyser les relations de pouvoir qui s'exercent au sein de l'organisation ; celle-ci ne constitue que la partie visible de l'iceberg des relations. Dans ce cadre, les quotas, parce qu'ils ne s'intéressent qu'à cette façade, ne peuvent présager *a priori* d'un partage plus égalitaire des responsabilités entre les femmes et les hommes. Ce postulat rend nécessaire l'investigation des dynamiques cachées et sous-terraines afin d'appréhender les effets concrets des quotas sur la structure des relations de pouvoir au sein de la gouvernance. Il invite en premier lieu à découvrir le cœur du processus décisionnel (i.e. pas obligatoirement le comité directeur ou le bureau), puis à déterminer comment s'exerce le pouvoir, et par qui il s'exerce (e.g le ou la DTN).

Dans cette optique, le pouvoir n'est pas détenu par les individus, c'est une relation qui les lie entre eux (Crozier & Friedberg, 1977, Friedberg, 1993, 2009). Le pouvoir est relationnel, non transitif et instrumental. La capacité que détiennent des dirigeant-e-s à manipuler les zones d'incertitudes organisationnelles, celles pertinentes pour les autres acteur-ric-e-s et pour l'organisation, détermine les relations de pouvoir. Dans cette conception, quatre sources du pouvoir, issues de quatre sources d'incertitudes, sont retenues.

Le pouvoir de l'expert-e. L'individu est le seul à détenir une compétence spécifique qui fait de lui ou d'elle un-e acteur-ric-e indispensable pour le fonctionnement de l'organisation. La détention de cette compétence lui donne une position favorable dans la plupart des négociations. Dans les organisations sportives cette expertise peut prendre des formes variées. Pour exemple, dans les premiers temps des TIC¹¹⁸, dans les clubs sportifs locaux, la détention d'un ordinateur par un-e des dirigeant-e-s pouvait constituer une ressource rare et qui permettait à son-sa détenteur-ric-e de monter en responsabilités (Vieille Marchiset, 2004).

La maîtrise de l'information. L'information comporte une grande valeur stratégique et la maîtrise des flux informationnels confère du pouvoir sur les autres acteur-ric-e-s. Cependant, il est important de noter que ce n'est pas la quantité d'information en elle-même qui constitue une source de pouvoir et qui procure des avantages sur les autres acteur-ric-es. C'est le « pouvoir de l'aiguilleur »

¹¹⁸ Technologies de l'information et de la communication.

(Crozier & Friedberg, 1977) ; l'asymétrie dans la distribution des informations sensibles entre les acteur-rices qui donne aux détenteur-rices de l'information une position de force. En effet, ceux-celles-ci sont alors libres de garder cette information pour eux ou d'en négocier la divulgation en fonction des pressions organisationnelles et en échange de toutes ressources qu'ils jugent appropriées. À ce titre, la divulgation de fausses informations, la rétention d'information ou le fait de distribuer l'information au compte-goutte en fonction des oppositions et des alliances précédemment établies peuvent être considérées comme des stratégies plus ou moins conscientes de conquête ou de préservation du pouvoir. Dans ce sens, pour Ramanantsoa et Thiéry-Baslé (1989), loin d'être cantonné à une relation de dépendance et d'assistance avec la direction, le poste de secrétaire est une fonction hautement stratégique des organisations sportives et peut constituer un tremplin pour la carrière des dirigeant-e-s. Au même titre que les DTN, les secrétaires sont des « *hommes liaisons* » ou des « *acteurs pivot* » (Viollet, 2018) qui maîtrisent les flux informationnels. Le pouvoir qu'ils exercent découle de leur position organisationnelle qui leur permet de recueillir un grande quantité d'information et de leur capacité à diffuser ou à retenir ces informations dans les moments opportuns.

La connaissance des règles formelles. Dans le cas de figure où la régulation complexifie plutôt qu'elle ne clarifie le fonctionnement de l'organisation et où l'étude des règles formelles et informelles devient coûteuse, la maîtrise de celles-ci devient une source de pouvoir particulièrement importante. En effet, si la multiplication de règles explicites a généralement pour but premier de formaliser les processus, elle peut parfois avoir des effets pervers dans la mesure où elle donne naissance à des règles informelles. Les acteur-rices qui ont connaissance de la réglementation peuvent l'utiliser à leur avantage. À ce titre la connaissance du fonctionnement du système sportif fédéral dans son ensemble, ou de la régulation interne de la fédération (e.g règlement intérieur, statuts) est une forme d'expertise qui peut procurer une position d'avantage dans le jeu. Pour exemple, la connaissance approfondie des règles et mécanismes d'élection place les acteur-ric-e-s en situation favorable. Pour exemple, à la fédération de football américain, une liste électorale s'est présentée face au président sortant mais elle a été refusée par la commission de surveillance des opérations électorales pour vice de procédure : elle ne comportait pas les dates de naissance des candidat-e-s et la personne qualifiée en matière de contrôle de gestion n'était pas indiquée. Seul en course, le président sortant a été ainsi réélu.

La maîtrise des relations à l'environnement pertinent de l'organisation (i.e. le fait d'être « marginal-e sécant-e »). L'acteur-ric-e utilise ses différentes fonctions, hors et dans l'organisation, pour renforcer sa position. En l'occurrence, dans les fédérations sportives, le cumul de mandat (e.g mouvement olympique, instances déconcentrées) et l'intégration des réseaux d'interconnaissances permet la protection d'intérêts collectifs ou particuliers et assure l'accès à une information élargie¹¹⁹.

¹¹⁹ « (...) il est évident que le fait d'être Président Directeur Général de la 1ère entreprise du Var, la 3ème de la Région de Provence, Alpes, Côte d'Azur faisant partie d'un groupe connu au niveau national, a facilité les partenariats de mon club... » (Courtade, 2004, p.1).

Cette approche du pouvoir est liée à la notion d'intérêt. Il n'existe de pouvoir que s'il existe un intérêt réciproque dans la relation. C'est-à-dire que le pouvoir d'un-e acteur-ric-e A sur un acteur-ric-e B est proportionnel à l'intérêt que l'acteur-ric-e B porte à ce que l'acteur-ric-e A détient. Pour reprendre les sources de pouvoir décrites ci-dessus ; si A détient une information nécessaire à B pour la réalisation de la tâche qu'il a à faire dans un temps imparti ; plus l'échéance de B approche, plus le pouvoir de A sur B augmente, toutes choses égales par ailleurs. La capacité à se rendre indispensable, à détenir une ressource pertinente, influence les relations de pouvoir.

Cette notion d'intérêt est capturée par la notion de « zone d'incertitude ». Produire une réponse pertinente à un problème donné n'est pas suffisant, encore faut-il que les acteur-ric-e-s soient convaincu-e-s de l'importance du problème. Pour exemple, une dirigeante experte des questions liées à la thématique du développement durable ne disposera que d'une influence mineure sur le processus décisionnel si elle ne parvient pas à imposer le sujet du bilan carbone des compétitions nationales organisées par la fédération comme un problème à investir. À l'inverse, si les autres acteur-ric-e-s reconnaissent les enjeux et l'imminence du problème, cette actrice est susceptible d'exercer un pouvoir plus important en raison de son expertise sur cette zone d'incertitude. Dans ce cadre, le pouvoir d'un acteur-ric-e peut être mesuré comme sa capacité à créer et à maîtriser des zones d'incertitudes qui sont déterminantes pour la réalisation des objectifs de ses interlocuteur-trice-s. Plus l'acteur-ric-e possède la maîtrise de ces zones d'incertitude et plus celles-ci sont vitales pour les participant-e-s, plus les contreparties seront importantes.

Enfin, le pouvoir est aussi lié à la notion de prévisibilité : « *Tout se passe donc comme s'il y avait équivalence entre prévisibilité et infériorité* » (Crozier & Friedberg, 1977, p.171). La capacité à se rendre imprévisible, c'est à dire à faire défection dans la relation constitue une source de pouvoir. Il convient cependant de distinguer l'imprévisibilité *potentielle* de l'imprévisibilité *effective*. L'incertitude *potentielle* du comportement est déterminante dans la structuration d'une relation de pouvoir. Dans cette perspective, le *risque* est un moyen de pression et son corollaire, *l'aversion au risque* représente un désavantage dans la négociation¹²⁰.

Dans les FSN, la grande majorité des dirigeant-e-s sont bénévoles et leur capacité à faire défection dans la relation est théoriquement importante. Dans la mesure où iels ne sont pas lié-e-s à la fédération, comme dans l'entreprise, par un quelconque contrat de travail ou à une rémunération, il semble en effet qu'il leur est aisé de se désengager de l'organisation. Iels peuvent « démissionner » dès lors que les avantages qu'iels retirent de leur investissement ne sont plus assez élevés et que l'équilibre

¹²⁰ Pour autant rendre son comportement tout à fait prévisible peut aussi s'avérer une stratégie gagnante. Pour reprendre l'exemple de Crozier et Friedberg (1977), le cheminot gréviste qui se lie les mains aux rails afin d'empêcher un train de briser la grève se trouve en position de faiblesse, pourtant en agissant ainsi il a toutes les chances de voir sa stratégie aboutir. En mettant sa vie entre les mains du conducteur du train, il l'oblige à l'épargner et à ne pas faire partir le train.

subjectif investissement/reconnaissance est rompu. Néanmoins, leurs engagements dans la sphère sportive s'inscrivent aussi dans des objectifs (c.f supra), et iels ne sont pas dénué-e-s de toutes attaches avec l'organisation. Si certain-e-s dirigeant-e-s peuvent entretenir un rapport instrumental à l'association sportive, iels se retrouvent aussi souvent dans une relation d'interdépendance de laquelle il est difficile de sortir. La persévérance de l'engagement des dirigeant-e-s sportif-ive-s répond aussi à « un tissu d'obligations » (Chimot & Schotté, 2006, p.102) et de don et contre don (Alter, 2009) qui s'est instauré au fil du temps avec les acteur-ric-e-s et l'organisation. Bien souvent recruté-e parmi les licencié-e-s ou les parents de licencié-e-s (Tatu-Colasseau & Vieille Marchiset, 2010), l'élue est redevable envers l'institution sportive à de nombreux égards. L'organisation sportive, lui a permis d'avoir une pratique sportive (ou à son cercle familial), une certaine sociabilité, puis l'a ensuite habilité à exercer des responsabilités. Investi-e de la passion sportive, le ou la dirigeant-e sportif-ive doit, en retour de ces opportunités, un engagement quasiment sans bornes à la structure.

Les liens qui unissent les dirigeant-e-s à la fédération sont moraux, amicaux, familiaux etc. et constituent des éléments qui les refreinent à s'extraire des relations de pouvoir. Leur capacité à démissionner de leur engagement bénévole, et de brandir cet argument dans la négociation, reste importante, mais elle n'est pas si grande qu'elle n'y paraît de prime abord. En outre, la menace de démission est un argument de négociation extrême, un chantage qui ne peut pas être utilisé à l'infini, car devenu éminemment prévisible, il perd toute crédibilité.

Certains auteurs reprochent à cette approche de constituer une sociologie froide et déconnectée de la réalité du champ associatif. En ce sens, Bernardeau Moreau (2013) porte un regard critique sur l'analyse stratégique, qui pour lui relève d'une « sociologie cynique » qui ne tient et ne rend compte ni de la solidarité organisationnelle ni des cultures propres et spécifiques au champ sportif. Pour l'auteur, tout n'est pas lutte de pouvoir au sein des organisations sportives, au contraire « le sport associatif reste, à l'évidence, affaire de passion et de dévouement » (2013, p.109). Il recommande, tout comme Martin (2012), d'adopter une approche pluridisciplinaire qui permette de rendre compte à la fois de la culture, des affects et des motivations des individus : « *L'organisation sportive et de loisirs, comme toutes les autres organisations humaines, connaît des périodes de conflits et de tensions, mais qui suivent et précèdent d'autres moments de vie apaisés, où la coopération prime sur la compétition, où le don de soi, l'entraide et la solidarité président à la vie collective. Dans les sports et les loisirs, les bénévoles œuvrent avec motivation et dévouement au bon fonctionnement de leur association, à l'entente constructive entre leurs membres. Ainsi, ne lire le monde associatif qu'à travers le prisme des jeux de pouvoir apparaît réducteur et peu apte à restituer la globalité de ce champ.* » (Bernardeau Moreau, 2013, p.114). L'auteur invite ainsi à démêler « les enjeux de pouvoirs » du « réel dévouement à la cause humaniste ».

En ce sens, les cadres d'analyse utilisés pour étudier les FSN se doivent effectivement de rendre compte des différentes valeurs et cultures associatives, des affects et des motivations des individus,

d'une gradation des intérêts des dirigeant-e-s et de l'existence de différentes logiques d'action. Cependant, aux critiques qui avancent que l'approche microsociale adoptée « *occulte la dimension socialisatrice et coubertinienne qui constitue pourtant le berceau des sports modernes* » (Bernardeau Moreau, 2013, p.107) nous répondrons que cette affirmation, chez les dirigeant-e-s, semble de façon générale, perdre sa force à mesure que le niveau hiérarchique augmente. Les élu-e-s au nationaux-ales ne partagent pas la même convivialité que ceux investi-e-s à l'échelle du club. Les enjeux et les gains qu'ils retirent de leur implication dans l'organisation sont plus importants. En outre, la compétition extra-sportive entre les dirigeant-e-s est prépondérante, mais elle est taboue, justement parce qu'elle est diamétralement opposée aux valeurs prétendument fraternelles et humanistes du sport. Une grande partie de la recherche qui s'est intéressée à la gouvernance des FSN a d'ailleurs montré que les organes de pouvoir des FSN sont des instances hautement politisées et conflictuelles (Yerles, 1984; Koebel, 2000; Ramantsoa & Thiery-Baslé, 1989; Chimot, 2005; Delorme, 2011, Moingeon, 1991) et que les motivations des dirigeant-e-s sportif-ive-s ne sont pas aussi pures qu'elles le prétendent.

De nombreux travaux en sociologie du sport se sont inscrits dans cette continuité (Chifflet, 1990, 1999, 2003, 2005; Gasparini, 2003b; Bernardeau Moreau, 2003; Yerles, 1984; Bayle et *al.*, 2013). Concernant la gouvernance, l'étude de Bernardeau Moreau (2003) montre que les instances dirigeantes de la FFE, loin des valeurs humanistes du sport, sont en réalité, un lieu de conflits et de jeux de pouvoir où s'opposent différents groupes de dirigeant-e-s. La fédération est traversée de conflits internes et des courants idéologiques divergents qui conduisent à l'opposition de clans. L'organisation sportive décrite ici n'est pas un *havre de paix* mais ressemble bien à cet univers organisationnel conflictuel dont nous parlent Crozier et Freidberg (1977). Dans la même optique, Moingeon (1991) montre que la fédération française des sports de glace est traversée par des luttes d'influence et de pouvoir entre les différentes sous-disciplines sportives qui la composent. En outre, les élections de certaines FSN ressemblent de plus en plus à des (petites) campagnes présidentielles. En 2016, un débat télévisé a eu lieu entre les trois candidats à la présidence de la fédération française de tennis¹²¹ et les frais de campagne de Bernard Laporte, candidat à la présidence de la fédération de rugby sont estimés environ entre 110 000 et 130 000 euros. Au vu des nombreuses tentatives d'intimidation, des sondages contestés et des pratiques électorales douteuses, la campagne de 2020 ne s'annonce pas sous meilleure augure (Lefèvre, 2020). Ces faits divers sont révélateurs de l'importance économique et médiatique que les FSN ont acquise ces dernières années mais aussi des luttes qui s'exercent pour accéder à ces espaces de pouvoir. Bernardeau Moreau emprunte d'ailleurs un vocabulaire issu du domaine politique, lorsqu'il analyse la FFE. Les réunions annuelles de la fédération sont « *de véritables arènes politiques* » (p.88), le comité directeur devient un « *hémicycle* » (p.91). Dans le même sens, Karaquillo, (2016) met en garde d'une éventuelle « *trumpisation* » des représentants des clubs par certains candidats à la présidence dont l'objectif est « *de*

¹²¹ Jean-Pierre Dartevelle, Bernard Giudicelli et Alexis Gramblat.

faire oublier la faiblesse des projets et de banaliser des promesses intenable ».

1.3. Le jeu et les règles du jeu

Face à tant d'intérêts antagonistes, les instances de gouvernance des FSN sont appréhendées comme des organisations incohérentes et précaires : elles constituent des lieux de conflits de pouvoir où les acteur-riche-s, en concurrence les un-e-s avec les autres pour la distribution des avantages, cherchent à tirer leur épingle du jeu. Comment, face à tant d'intérêts divergents, les acteur-riche-s parviennent-ils à collaborer et comment l'organisation trouve-t-elle une stabilité?

L'interdépendance des acteur-riche-s est au fondement de toute organisation. L'organisation est l'instrument de leur coopération (Crozier & Friedberg, 1977). Les acteur-riche-s poursuivent des buts différents au travers de la participation à la vie de la fédération (e.g recherche d'une sociabilité, conforter une position politique locale) mais ils ont mutuellement besoin des autres pour parvenir à leurs objectifs personnels (i.e. la continuité des activités de la fédération). C'est via leur participation à l'organisation que les acteur-riche-s pourront atteindre leur dessein. Ils sont dans ce sens, obligés de coopérer entre eux.

Les dirigeant-e-s de FSN qui participent bénévolement à la vie de l'organisation trouvent des intérêts directs ou indirects à leurs engagements associatifs. Les actions qu'ils entreprennent dans ce cadre ne sont pas toutes valorisantes, certaines contraintes s'appliquent, comme des tâches collectives qu'ils ne souhaitent pas faire (e.g réunions peu intéressantes, déplacements lointains). S'ils parviennent parfois à s'échapper de ces contraintes, celles-ci constituent néanmoins un passage obligé, car nécessaires au bon fonctionnement de la fédération. Ils sont donc ponctuellement amené-e-s à coopérer et à collaborer à des projets qu'ils n'auraient pas fait d'eux-mêmes afin de réaliser leurs objectifs.

Dans cet essai de clarification de l'agir au sein des FSN, le cadre affirme l'existence d'un « jeu » comme « *instrument essentiel de l'action organisée* » (Crozier et Friedberg, 1977, p.113). C'est grâce à ces jeux que les individus régulent leur coopération. Le jeu est défini comme « *un mécanisme concret auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur faisant - en leur laissant - leur liberté* » (1977, p.113). Le jeu est un construit humain qui englobe à la fois, la liberté et la contrainte des acteur-riche-s. Pour participer au jeu, les acteur-riche-s doivent se conformer à ses propriétés et à sa structure, c'est à dire aux règles du jeu. À ce titre, Vieille Marchiset (2004) montre que dans les organisations locales de petite taille les flous organisationnels provoqués par une mauvaise définition des tâches et des responsabilités – un manque de règles – nuisent aux dirigeantes. Ces zones d'ombres conduisent à surcharger le travail des femmes, déjà en charge de multiples tâches peu considérées.

L'intérêt est porté ici, en particulier, sur les règles qui contraignent les dirigeant-e-s dans leurs actions (e.g choix de la ville hôte d'une compétition nationale, cumul de mandats, limite d'âge etc.). Ces règles n'émanent pas toutes de leurs instances de gouvernance. Elles peuvent être formelles, c'est-à-dire officielles et écrites (e.g quotas), ou informelles (e.g relations privilégiées, priorités tacites à certains territoires ou certain-e-s acteur-rice-s). Friedberg emploie le terme de « régulation mixte » (1993, p.151) afin de qualifier les interrelations de l'ensemble de ces règles. Reynaud (1988) préfère parler de « régulation de contrôle » et de « régulation autonome ». La première est produite par le sommet de la hiérarchie (i.e. le comité directeur) et descend vers la base de la pyramide et les instances déconcentrées tandis que la deuxième est produite par la base hiérarchique de l'organisation (les clubs, les licencié-e-s). La régulation interne des FSN répond à ce double système : le siège fédéral, généralement parisien, en constitue le sommet quand les clubs et comités locaux en représentent la base. L'ensemble des règlements de la structure est voté en assemblée générale. Les comités régionaux et départementaux peuvent proposer des modifications et influencer la politique au travers la formulation de vœux, ils peuvent aussi s'opposer aux propositions émanant du siège par le biais du vote.

Reynaud, à la suite de cet éclaircissement met en lumière une réalité encore plus complexe. Les règles ne sont pas unilatérales puisqu'il n'existe pas dans l'organisation, de situation où la soumission est totale. Il existe une « pluralité des sources de régulation » (Reynaud, 2003, p.105) et la distinction entre exécutant-e-s et encadrant-e-s, régulation autonome et régulation de contrôle, est souvent difficile. Une règle ne peut être classée *a priori* comme étant autonome ou de contrôle ; pour ce faire il faut considérer la place du ou de la régulateur-trice et de l'usage qui est fait de la règle. De plus, un acteur-rice ne peut que rarement modifier les règles de façon unilatérale, pour pouvoir changer la régulation, il lui faut toujours que les autres parties prenantes trouvent cette modification légitime et qu'elles donnent leur consentement. Bien souvent, la régulation est conjointe et produite au terme de négociations entre les différentes parties prenantes (e.g négociations syndicales). En somme, il n'existe pas ou peu de cohérence d'ensemble, les régulations « *sont plutôt le résultat accumulé, l'empilement ou la combinaison mal jointe de pratiques et de règles qui sont de nature, d'époque, d'inspiration différentes, voire opposées* » (Reynaud, 1988, p.17). Elles peuvent être en ce sens, et c'est là le premier paradoxe, source de dysfonctionnement.

Le deuxième paradoxe réside dans le fait que les règles représentent souvent un poids pour les acteur-rice-s, elles sont pourtant aussi produites par elleux : elles sont le fruit des négociations antérieures. Les règles sont une convention que les acteur-rice-s, ont, à un moment donné, décidé de passer entre elleux afin de régler leur collaboration. Enfin, si elles sont contraignantes à un moment donné, elles sont aussi créatrices de « zones d'incertitudes organisationnelles » qui peuvent leur profiter. En ce sens, elles ne sont pas « neutres » car elles cristallisent un rapport de force et leur codification fait l'objet d'une attention particulière car susceptible d'avantager l'une des parties prenantes du jeu. Les tentatives de réforme, sont souvent vaines, car elles produisent des effets pervers que le ou la législateur-

rice n'avait pas anticipés. En outre, les arrangements avec les acteur-ric-e-s en charge de faire respecter la régulation, les contournements et les transgressions des règles formelles et informelles font partie intégrante du jeu : l'acteur-ric-e ne joue pas seulement dans le système réglé, iel joue avec selon ses propres objectifs (Reynaud, 1989). La règle prouvant son existence par la contrainte qu'elle exerce, les sanctions doivent être suffisamment élevées pour décourager les éventuel-elle-s tricheur-euse-s.

Dans ce cadre, la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, et les quotas qu'elle instaure dans la gouvernance des FSN, peuvent être compris comme le fruit des négociations entre les différent-e-s acteur-ric-e-s qui composent le mouvement sportif : les FSN, le CNOSE, le Ministère en charge des Sports et les différents lobbys de l'égalité femmes-hommes dans le sport (Varetta, 2017).

1.4. La coopération entre les acteur-ric-e-s : les logiques d'actions

La négociation entre les acteur-ric-e-s est conflictuelle - puisqu'elle induit la rencontre d'intérêts plus ou moins divergents - mais elle comporte aussi une dimension collusive (Friedberg, 1993). Les individus ne recherchent pas fondamentalement à maximiser leur pouvoir, ce ne sont pas des *homo politicus* (1993, p.257). Iels cherchent surtout à influencer le comportement des autres acteur-ric-e-s, à obtenir leur bon vouloir, pour parvenir à leurs fins. Dans cette optique, le pouvoir est envisagé comme une monnaie ; « *c'est une médiation irréductible de l'action sociale* » (Friedberg, 1993, p.258). Ce marchandage passe par la contrainte puisqu'il nécessite la production d'une ou plusieurs contrepartie(s) mais le pouvoir n'est pas seulement compris dans sa dimension négative (i.e. la contrainte qu'il impose aux acteur-ric-e-s) puisqu'il sert à assurer une certaine stabilité dans l'échange. L'interdépendance des acteur-ric-e-s induit une certaine stabilité et durabilité dans la relation.

Dans cet univers de stratégies, les acteur-ric-e-s n'effectuent pas leurs choix selon un principe d'optimisation mais plutôt suivant un principe de satisfaction minimum, qui ne peut pas être calculé à partir d'objectifs définis au départ. Iels choisissent l'option qui leur convient et non la meilleure option possible. Iels se comportent et suivent la stratégie qu'ils ont élaboré selon leur propre rationalité et calculs, mais ceux-ci sont limités (Simon, 1955, 1956). Même si la stratégie qu'ils ont retenu leur apparaît comme étant la meilleure, elle ne peut être l'être que parmi l'éventail de stratégies qu'ils ont été capables d'identifier et de classer. Iels ne sont toutefois pas en mesure de toutes les examiner. Les décideur-euse-s ne sont pas omniscient-e-s : leurs connaissances et leur temps sont limitées. En ce sens, la rationalité est *limitée* et non *absolue* (Simon, 1955, 1956) et le raisonnement est *séquentiel* plutôt que *synoptique* (Friedberg, 2011).

S'ils ne sont pas polymathes, les acteur-ric-e-s sont stratèges : « *ils ont toujours plus d'un tour dans leur sac* » et réussissent, en construisant localement l'ordre de leur coopération, à se jouer au moins partiellement des régulations les mieux assises, des contraintes et des pressions structurelles apparemment les plus déterminantes » (Friedberg, 1993, p.178-179). Iels trouvent des solutions

acceptables à leurs problèmes et s'engagent dans l'action s'ils jugent que leurs possibilités de victoire sont probables (Bandura, 2007). En ce sens, quatre facteurs influent sur le comportement des acteur-rice-s : (1) leur socialisation passée, (2) leurs calculs, (3) la perception des opportunités et des contraintes qui se présentent à eux-elles et (4) la façon dont ils anticipent les comportements des autres acteur-rice-s. Les comportements des acteur-rice-s peuvent donc être compris à l'aune de plusieurs temporalités : leur passé, qui renvoie à leur acquisition de capacités cognitives et relationnelles; et leur présent qui renvoie à l'interaction, à leurs contraintes et à leurs opportunités (Friedberg, 1993).

La théorie générale de la rationalité (Boudon, 2007) revient sur les origines et les causes de l'action individuelle. Celles-ci sont guidées par différents types de rationalité, mais les acteurs ont toujours des « *bonnes raisons* » (Boudon, 2003), implicites ou explicites, d'agir. La rationalité *instrumentale* renvoie à l'utilité des acteur-rice-s : le décideur-euse guidé par son intérêt, hiérarchise et rationalise les moyens pour parvenir à ses fins. La rationalité *axiologique* fait appel aux valeurs des acteur-rice-s qui choisissent d'agir non pas en vue d'un résultat, mais en raison de la valeur elle-même de l'action (e.g la justice, le beau, le vrai, l'harmonie). Boudon (2011) situe la rationalité axiologique comme une déclinaison de la rationalité *cognitive*. Celle-ci est fortement attachée au domaine scientifique car liée aux connaissances, mais elle est aussi mobilisable dans tous les secteurs. L'acteur-rice croira, par exemple, en une théorie, si celle-ci n'a pas été mise en défaut par les faits et si elle découle d'un enchaînement d'arguments qui lui semblent acceptables et meilleurs que les autres. Ces formes de rationalités ne sont pas exclusives. Elles sont au contraire, souvent entrelacées de telle sorte qu'il est parfois difficile de déterminer laquelle « écrase » les autres. Elles sont le résultat à la fois d'un « *effet de position* » et d'un « *effet de situation ou de jeu* », de cadres cognitifs et normatifs (Friedberg, 2011). L'effet de position recouvre les « *conceptions mentales, cognitives et affectives du décideur* » fruits de son histoire et de sa socialisation passée. L'effet de situation décrit le contexte, c'est-à-dire l'influence de l'état des jeux et des équilibres de pouvoir dans lesquels le ou la décideur-euse se trouve. En somme, les façons dont les problèmes sont pensés et les possibilités d'intervention dont iel dispose sont variées et temporellement instables.

Pour le dire d'une façon imagée, on peut imaginer qu'une dirigeante de fédération, dont les effets de position conduisent à privilégier une vision compétitive et élitiste du sport (e.g ancienne sportive de haut niveau et entraîneuse nationale), priorisera la mise en place d'un système d'excellence, de détection et de sélection (e.g stage de perfectionnement, primes aux meilleur-e-s) dans l'orientation politique de l'organisation. Sa capacité d'influence dans la prise de décision dépendra en partie de sa situation dans le jeu, c'est-à-dire de sa position dans la fédération (i.e. dirigeante enracinée, nouvelle arrivante, soutiens et poids politique important). À l'inverse, un dirigeant de la même fédération sportive, ayant toujours pratiqué une activité sportive de loisir et convaincu du potentiel socialisateur et de la dimension humaniste de celle-ci, sera plus disposé à privilégier une approche valorisant le « sport pour tous » et à mettre en place des politiques et mécanismes qui favorisent l'accueil du plus grand nombre possible.

Ces exemples succincts montrent que les répertoires de valeurs développées dans l'univers sportif (e.g l'éthique, l'éducation, la représentation nationale, la rentabilité, l'événementiel, etc.), ou au sein d'une même FSN, ne sont pas universels, et surtout unifiés (Chifflet, 2003). Dans ce contexte, la mobilisation des apports de la sociologie morale et politique et des travaux de Boltanski & Thévenot (1991) procurent des clés afin de comprendre les moyens par lesquels les individus trouvent des accords, règlent leurs disputes et justifient leurs décisions au sein de l'organisation sportive. Les auteurs élaborent un système de codage suivant 6 axiomes¹²² qui leur permet de décrire une typologie de six cités : civique (principe de l'intérêt général), industrielle (principe de l'efficacité), domestique (principe de l'appartenance à une lignée), d'opinion (principe de la renommée), marchande (principe commercial) et inspiré (principe de la créativité). Ces « cités » ou « mondes » sont des « idéaux-typiques ». Ils font appel à des systèmes de valeurs de référence qui constituent autant de registres ou de logiques de justification disponibles pour les individus afin de légitimer leurs actes et décisions.

Lorsque ces mondes et systèmes de valeurs entrent en confrontation, comment les individus se coordonnent-ils et résolvent-ils leurs différends? Les individus ont à leurs dispositions des solutions de trois natures distinctes afin de résoudre les controverses qui les opposent (Boltanski & Thévenot, 1991). Dans la première, la *clarification*, les individus adhèrent aux valeurs d'un même monde et ont recours à des grandeurs partagées pour évaluer la situation. La deuxième, *l'arrangement*, est une solution instable qui ne vise pas le bien commun. Le compromis est ici réduit aux intérêts des personnes, sans que ceux-ci se rejoignent sur les valeurs ou le registre des grandeurs de l'autre. Enfin, le *compromis pour un bien commun* caractérise le fait que les individus se mettent d'accord sur un principe supérieur commun, fragile mais capable de transcender des jugements, en prenant appui sur des valeurs relevant de mondes différents.

Plus largement, l'ensemble de ces mécanismes peut être englobé sous le concept de transaction sociale (Rémy, 2005), qui décrit les accords tacites, informels et implicites que nouent les acteur-riche-s lorsqu'ils collaborent. À l'inverse de la négociation, la transaction sociale ne suppose pas d'échanges verbaux ni de procédures rationnelles et clairement formalisées ; elle « *affleure partout, même si le mot n'est pas prononcé* » (Blanc, 2009).

Pour exemple, Viollet (2018) montre qu'à la fédération française de rugby, la politique sportive de l'organisation est le fruit d'une co-production entre plusieurs acteur-riche-s et qu'elle est notamment le fait des membres de la DTN. Les élu-e-s fédéraux-ale-s détiennent officiellement la légitimité politique pour élaborer ces orientations mais les cadres techniques disposent d'une expertise technique plus poussée que les élu-e-s sur les dossiers et agissent comme un acteur collectif, ce qui leur permet d'influer sur le processus. L'image qui donne à voir les élu-e-s comme seul-e-s décideur-euse-s est donc

¹²² Le principe de dissemblance, la commune dignité, l'ordre de grandeur, une formule d'investissement, le principe de bien commun et le principe de commune humanité. Boltanski & Chiapello (1999) en décriront une septième : la cité par projets ou en réseau.

une fiction que les différentes catégories d'acteur-rice-s maintiennent au travers de plusieurs mécanismes (e.g vote en comité directeur, élection en assemblée générale). Dans ce cadre, la décision politique au sein de la fédération peut être conceptualisée comme une transaction bipartite : les élu-e-s conservent le pouvoir de validation de la politique sportive et collaborent avec les salarié-e-s mais l'élaboration de la politique sportive est mise en scène afin de correspondre au schéma prescrit par la démocratie fédérale.

Dans le domaine du sport et dans la continuité de ces travaux, Gasparini décrit deux « mondes sportifs associatifs » : le monde sportif civique et le monde sportif marchand. Chifflet (2003) quant à lui met à jour cinq différents types de logiques d'action : (a) la référence traditionnelle au modèle fédéral ; (b) la référence au service public ; (c) la référence médiatico-marchande ; (d) la référence de l'idéal corporel et (e) la référence identitaire.

(a) La référence traditionnelle au modèle fédéral est la référence qui a historiquement dominé l'univers sportif. Les acteur-rice-s qui se basent sur cette référence appréhendent le sport à l'aune de quatre valeurs de référence : la communauté, la culture, l'éthique et l'émotion. Iels développent dans ce cadre, trois types de stratégies. Iels valorisent l'effort corporel, la performance et le sport élite. Iels opposent ensuite à cette conception, toutes les autres formes de pratique sportive; il n'existe qu'un seul « vrai sport », le sport fédéral. Enfin, l'organisation du système fédéral répond à un mode de fonctionnement fortement hiérarchisé et standardisé ou les sportifs doivent adhérer au projet élaboré par le siège fédéral.

(b) La référence au service public. Dans ce cadre, les acteur-rice-s ont pour but de développer les pratiques supposées socialement positives. Leurs actions reposent sur quatre valeurs de référence: l'intérêt général, la représentation nationale, l'éducation sportive et la citoyenneté. Le sport est utile à la formation du citoyen. Selon Chifflet (2003), les acteur-rice-s se basant sur cette référence développent trois types de stratégies qui valorisent le bien public. Les champion-ne-s sportif-ve-s sont élevé-e-s au statut de héro-oïne-s des temps modernes, la formation sportive est considérée comme un service public et les catégories jeunes bénéficient à ce titre de subventions et d'aides.

(c) La référence médiatico-marchande. L'objectif des acteur-rice-s est ici l'efficacité financière. Deux valeurs servent ainsi de référence : la réussite personnelle et les lois du marché. Les acteur-rice-s suivant cette conception ont recours à plusieurs stratégies. La première consiste à organiser des événements qui conduisent à la création de véritables spectacles sportifs. La deuxième consiste à considérer le sport comme une activité économique et un produit marchand. Dans ce cadre, le droit du travail prime sur les règles fédérales et les médias et sponsors influencent l'organisation des compétitions. Enfin, le sport fédéral est concurrencé par l'arrivée de ces nouveaux acteur-rice-s qui investissent et tentent de s'accaparer une partie de la gestion de la chose sportive.

(d) La référence de l'idéal corporel. Dans ce cadre, le sport est vu comme un moyen d'obtenir

une satisfaction personnelle. Les valeurs de référence sont le bien être, la liberté et la passion. Deux stratégies caractérisent cette conception. Les acteur-ric-e-s rejettent le sport fédéral et se tournent vers la pratique sportive auto-organisée et/ou la pratique sportive en dehors des structures fédérales.

(e) La référence identitaire. Dans ce cadre, la pratique sportive est considérée comme un moyen de créer des liens affectifs et sociaux. Les pratiquant-e-s recherchent une certaine sociabilité autour de la pratique sportive. Les valeurs de référence sont ici la convivialité, l'éthique et l'esthétique. Selon Chifflet (2003) les acteur-ric-e-s déploient deux types stratégies. Iels développent une culture de la tradition interne au sein de l'association sportive afin de créer une communauté immédiate qui partage les mêmes valeurs. La deuxième stratégie prend une forme plus informelle et ne s'enracine pas dans une association (e.g la pratique du basket de rue).

Cette typologie des logiques d'action mobilisées dans le monde sportif constitue un cadre de réflexion utile dans l'analyse du processus de féminisation de la gouvernance des fédérations sportives. Elle permet de rendre compte de la dynamique de construction des accords au sein de l'organisation : « *comprendre les actions entreprises par les organisations sportives nécessite de prendre également en compte les systèmes de représentation des acteurs de l'organisation et leur adhésion à certaines valeurs* » (Gasparini, 2003b, p.23). En l'occurrence, l'ensemble des dirigeant-e-s des FSN font aujourd'hui face à un problème commun : l'obligation (au moins légale) de féminiser leurs instances dirigeantes. En effet, la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes modifie les règles formelles du jeu de la gouvernance sportive fédérale et leur impose d'introduire des quotas, et de multiples pressions extérieures les incitent à se féminiser. Les fédérations sportives sont au « cœur du secteur du sport » (Bayle, 2007) mais cette appellation regroupe des organisations de différentes natures. Ces valeurs de référence semblent a priori inégalement réparties entre les différents types de fédérations (i.e. affinitaires, délégataires, agréés) et peuvent contribuer à éclairer les raisons pour lesquelles les acteur-ric-e-s résistent, priorisent, performent ou s'adaptent à ces pressions.

En outre, analyser les rapports de pouvoir qui lient les dirigeant-e-s au sein des FSN, et étudier la place que les femmes jouent dans ces derniers, exige de revenir au fondement de l'action et implique de comprendre à la fois leurs stratégies et les logiques d'action qu'ils mobilisent. Les FSN ne constituent pas des entités homogènes. La coexistence de différentes logiques d'acteur-ric-e-s engage des débats, des confrontations et des luttes d'influence plus ou moins exacerbées. Il existe d'ailleurs dans de très nombreuses fédérations (e.g fédération de football, handball, danse, cyclisme, vol en planeur¹²³) différents collèges au comité directeur qui visent à assurer la représentation, au moins symbolique, de certains intérêts (e.g sportif-ive-s de haut niveau, professionnel-elle-s du secteur, arbitres, sous-disciplines sportives, femmes etc.). Pour exemple Jallat (2003) montre que l'émergence de la planche voile au sein de la fédération française de voile a suscité des dissensions internes. Des débats, des luttes

¹²³ Anciennement nommée fédération française de vol à voile.

et des stratégies ont émaillé les relations entre les « traditionnalistes », défenseurs de l'identité culturelle classique de la voile, et d'autres acteurs plus ouverts à la discussion avec des interlocuteurs issus du secteur marchand (i.e. les commerçants et les fabricants de planche¹²⁴).

Dans cette conception, il n'est pas possible de déterminer *a priori*, les « cités » que mobiliseront les acteur-rice-s, elles ne sont identifiables qu'une fois en situation. Les acteur-rice-s ne sont pas « attaché-e-s » pour toujours à ces cités et les frontières ne sont pas aussi tranchées que la typologie le décrit. Les acteur-rice-s peuvent se référer à plusieurs mondes à la fois. En l'occurrence, la distinction entre chaque monde est rendue difficile par la complexité des organisations sportives.

Dans ce cadre, le concept d'hybridité organisationnelle définie dans le secteur associatif comme « *the complex organizational forms that arise as voluntary, charitable, and community organizations confront differentiated task, legitimacy, or resource environments*¹²⁵ » (Skelcher & Smith, 2015, p.433) peut être appliquée aux organisations sportives (Zintz, 2004 ; Zeimers et al., 2019). Bayle (2007) observe une hybridation des rationalités des organisations sportives en ce sens que leurs logiques d'action croisent parfois à la fois les références au marché, à l'économie sociale et au secteur public. L'auteur parle ainsi d'associations « à dessous lucratifs », d'associations « parapubliques », d'alliances publiques-privées et de « *co-organisations à statuts mêlés* ». Dans le même sens, Zintz et Vaillieu (2007) qualifient les fédérations d'entreprises à visée sociale car elles sont « à la charnière entre le modèle marchand et le modèle non-marchand » (Zintz, 2004, p.297) et Bernardeau Moreau note que la professionnalisation de certaines fédérations peut conduire à l'émergence d'une logique « *d'entreprise associative* » (Bernardeau Moreau, 2004) : « *L'ère marchande provoque au final une crise profonde du monde associatif dont les fondements alliant non lucrativité et bénévolat tendent à être remis en cause. Les structures associatives développent de plus en plus des stratégies managériales et voient aujourd'hui des clients là où leurs dirigeants voyaient hier des licenciés et des compétiteurs* » (Bernardeau Moreau, 2004, p.54).

La poursuite de buts opposés, parfois conflictuels, et l'absence d'objectifs dominants peut amener les FSN à combiner les répertoires du monde sportif civique et le monde sportif marchand. En outre, les logiques d'action des dirigeant-e-s sont parfois ambiguës et confuses ; iels peuvent se référer publiquement dans les discours à des logiques désintéressées, car conformes à l'idéal associatif, mais agir inconsciemment en suivant des logiques différentes. Enfin, le fait que ces dernier-ère-s appartiennent à plusieurs organisations (sportives et non sportives) à la fois, ou appartiennent à plusieurs maillons d'une même « organisation-réseau » (c.f infra) complexifie la reconstruction de leurs objectifs et logiques d'action car cela nécessite de prendre en compte leurs multiples appartenances.

¹²⁴ Ces acteurs sont ici présentés au « masculin neutre » car l'auteur ne signale pas la présence de femmes.

¹²⁵ « les formes organisationnelles complexes qui surviennent lorsque les organisations bénévoles, caritatives et communautaires font face à des tâches, de légitimités ou des ressources différenciés ». Traduction libre de l'autrice.

Quelles que soient leurs bonnes raisons d'agir, les dirigeant-e-s élaborent des stratégies offensives/défensives, perdantes/gagnantes ou minoritaires/majoritaires pour atteindre leurs objectifs. Les stratégies offensives visent à améliorer leur situation tandis que les stratégies défensives tendent à maintenir leur marge de liberté et à les prémunir des comportements des autres acteur-ric-e-s. Une stratégie peut être minoritaire, défensive, et pourtant victorieuse. Pour autant, celle-ci ne peut pas être toujours totalement gagnante, car l'échange, même déséquilibré, répond toujours à une logique du « donnant-donnant » (Crozier & Friedberg, 1977, p.104). Pour que l'échange perdure, l'autre doit voir ses attentes satisfaites (du moins partiellement) sans quoi il le quitterait.

Les stratégies des dirigeant-e-s peuvent par ailleurs être analysées à l'aune de leur implication dans l'organisation. Leur engagement peut se graduer de la forme la plus « apathique » (i.e. simple acte de présence) à une forme de participation critique (i.e. engagement total) mais la passivité, le retrait des acteur-ric-e-s tout comme les « non décisions » doivent être considérées comme des actes stratégiques car volontaires et choisis.

Pour exemple, Yerles (1984) décrit six différents types de stratégies dans les FSN françaises et québécoises développées par les dirigeants locaux, nationaux et techniciens. Cette réflexion par type d'acteur-ric-e-s a l'avantage de rendre compte de l'existence d'intérêts antagonistes au sein d'une même FSN et souligne la diversité des sources de pouvoir mobilisées. En mettant en lumière le caractère dynamique des stratégies qui se répondent, elle montre par ailleurs l'influence de la structure de l'organisation dans l'organisation des jeux de pouvoir.

(1) la stratégie défensive « *conservatrice* », développée par les techniciens, consiste à s'autocensurer et ne pas entrer en conflit ouvert avec les autres élu-e-s.

(2) la stratégie « du retrait calculé » vise à préserver certains espaces de pouvoir des élus et passe notamment par la « salle faite d'avance, où les alliances sont nouées dans le couloir avant la réunion, et ce, au nom de l'efficience » (p.182) et une solidarité très forte entre les acteur-ric-e-s.

(3) la stratégie « *erratique* » développée par les élus régionaux n'est pas une stratégie à proprement parler. Yerles souligne la difficulté de concevoir les élus régionaux comme une catégorie homogène et de définir « *un idéal typique de stratégie* ». Elle note que les divergences profondes entre les « anciens » et les « modernes » sur des problèmes spécifiques ne permettent pas l'émergence d'une d'action collective.

(4) la stratégie « *du bouclier* » amène les acteur-ric-e-s à critiquer ouvertement les compéteur-ric-e-s.

(5) la stratégie « *tous azimuts* » passe par diverses tactiques donc celle de la salle faite d'avance et la critique ouverte, mais elle s'exprime notamment par un lobbying important. « *Ils n'hésitent pas, à l'occasion, à utiliser leur réseau de relations publiques, ainsi que la presse et la télévision, comme moyens de pression. Ils s'organisent, enfin en cliques informelles qu'ils utilisent pour faire pression sur*

leur cible » (p.188). En somme, le jeu d'alliances aux niveaux local et régional sont très forts et dépassent les clivages des niveaux organisationnels.

(6) Enfin, la stratégie « *de l'apprivoisement* » est développée par les élus. Elle vise à instaurer un consensus politique et passe par du lobbying et l'allongement de la durée des réunions jusqu'à ce que les décisions aillent dans le « bon » sens.

Ces six types de stratégies sont décrites par Yerles comme des stratégies de groupes mais elles peuvent être aussi le fait d'acteur-rice-s individuel-elle-s. Elles semblent transposables à l'analyse du processus de féminisation de la gouvernance des FSN mais nécessitent d'être affinées et mises à l'épreuve du terrain. En effet, si leur description constitue un apport important pour la compréhension du fonctionnement des FSN, la réflexion par type d'acteur tend à sous-estimer les dissensions internes. Comme le note l'autrice, plusieurs types de stratégies sont développées au sein d'un même collectif, certains acteurs cumulent l'appartenance à plusieurs entités et certains groupes ne sont pas considérés comme pertinents car insuffisamment homogènes. Dans ce cadre, il semble nécessaire de comprendre et de rendre compte de l'émergence de ces sous-groupes. Enfin, dans cet effort d'homogénéisation par catégories de postes, Yerles ne renseigne pas le sexe des participants à l'enquête, de sorte que les stratégies décrites au masculin neutre, uniformes selon les catégories d'acteurs, semblent l'être aussi selon le genre. Sans présumer d'une potentielle différence ou d'une homogénéité entre les femmes et les hommes au sein de chaque groupe, le cadre d'analyse de cette recherche ne peut faire l'impasse sur l'intégration d'une perspective genrée : « *A notre sens, toute sociologie qui manquerait d'aborder la dimension sexuée des processus sociaux serait vouée à n'offrir qu'une vue partielle, non ancrée dans la réalité et sa complexité, une vue par conséquent erronée du développement d'une société* » (Daune Richard & Devreux, 1992, p.7).

2. Suppression et réhabilitation du genre dans la sociologie des organisations

La notion de genre, comme conceptualisée par les féministes au début des années 1970 (Millett, 1970; Oakley, 1972) permet de se distancer du point de vue naturaliste et de concevoir les rôles assignés aux femmes et aux hommes comme des constructions sociales. En effet, le terme « sexe » utilisé jusqu'alors laissait croire que les différences observées entre les femmes et les hommes étaient d'ordre biologique. Afin de marquer une distinction entre ce qui relève de la nature et de la culture, les féministes se réapproprient le terme « gender » comme miroir du terme « sexe » (Nicholson & Vuille, 2009) pour désigner le « sexe social ». Dans le même registre, Simone de Beauvoir (1949) avait utilisé le terme de « corps vécu par le sujet » afin de sortir la femme d'une conception naturaliste.

Le genre comme « questionnement sur la manière dont la différence sexuelle est conçue » (Butler et al., 2007, p.286) peut être considérée comme « catégorie utile » (Scott, 1988) ou comme une

« notion féconde » (Omer-Houseaux, 2008), mais elle restera longtemps absente des travaux en sociologie du travail et des organisations (2.2.1). Le terme procède, en premier lieu, à une dénaturalisation de la différence des sexes en questionnant les différences naturelles et les différences socialement construites entre les sexes mais le terme fait ensuite l'objet de compréhensions et d'acceptations diverses par les différents courants de la deuxième et troisième vague¹²⁶ du féminisme (Bereni et al., 2012 ; Lamoureux, 2006, Lépinard & Lieber, 2020). Nous n'exposerons pas ici les fractures théoriques et les controverses internes, nous nous concentrerons plutôt sur les apports clés des études de genre à la sociologie du travail et des organisations (2.2.2) et de ce qu'elles peuvent éclairer sur l'engagement des femmes et des hommes dirigeant-e-s au sein de la gouvernance sportive (2.2.3).

2.1. Une sociologie au masculin neutre

Dans les années 1970, les travaux en sociologie du travail portent notamment sur le travail industriel. Bien que moins nombreuses que les hommes dans ce secteur d'activité, les femmes sont présentes dans les usines. Elles sont cependant rendues invisibles par les sociologues qui, en se concentrant sur la division du travail et la dynamique de groupe et non sur la division genrée du travail, présument que tous les ouvriers sont des hommes, blancs et hétérosexuels (Galerand & Kergoat, 2014). Pour Linstead (2000) la suppression du genre dans les travaux des "pères fondateurs" de la sociologie du travail (i.e. Mayo, Taylor, Weber, Maslow) résulte de la nature de leur projet épistémologique. Prenant le cas du taylorisme, l'auteur affirme que la suppression du genre est partie intégrante du projet de rationalisation du management scientifique de Taylor. Le genre, tout comme l'origine ethnique, ne doivent pas interférer dans la façon dont les individus managent, mais c'est bien parce qu'en réalité, ils le font, que les principes de management décrits par Taylor, *the one best way*, sont en toute conscience abstraits et asexués. Linstead (2000) invite donc à distinguer la « *cécité de genre* » (gender blindness) de la « *suppression du genre* » (gender suppression) dans l'analyse sociologique (i.e. « défendable » car conscient).

La majorité des travaux en sociologie du travail sont cependant restés bien longtemps « aveugles au genre ». À l'aube des années 2000, les études intégrant les rapports sociaux de sexe restent marginales (Maruani, 2001). Les travaux sur les organisations sportives et sur les dirigeant-e-s sportif-ive-s souffrent des mêmes manques. Les approches utilisées sont bien souvent « asexuées » dans le sens où elles n'interrogent pas ou très peu la question du genre des dirigeant-e-s. Aux questions : où sont et que font les femmes dans la gouvernance des FSN ? Les études menées ne nous en disent finalement rien ou très peu. Koebel (2000), lorsqu'il affirme que le bénévolat associatif peut servir de tremplin pour la

¹²⁶ La métaphore des vagues, très largement employée pour décrire l'évolution des féministes, est contestée par certaines historiennes (Pavard et al., 2020) car elle est « réductrice par rapport à la complexité des contextes historiques qui se succèdent et s'enchevêtrent » (2020, p.9). Pavard précise « *c'est une notion identitaire plus qu'un discours sur une période historique* » (Bastide, 39 min 20).

carrière politique, oublie de mentionner qu'il ne parle que des hommes. Même lorsqu'il est relevé, le genre des acteur-rice-s est généralement noyé dans des considérations plus larges¹²⁷. Bernardeau Moreau (2004) dans son analyse de la professionnalisation des dirigeants bénévoles remarque que l'élection de Jacqueline Reverdy, première femme présidente de fédération olympique est une « *date importante dans l'histoire des fédérations sportives* » (p.84) mais il balaye la question du genre des dirigeant-e-s en une phrase « *notons aussi que les postes de dirigeants laissent peu de place aux femmes* » (p.32) et ne l'intègre pas dans son analyse des jeux de pouvoir. De même, Bayle (2001), décrit les différents modes de gouvernance des FSN et se concentre sur les catégories d'acteurs (i.e. salarié-es, bénévoles et cadres techniques) mais il ne mentionne pas la présence de femmes. Les travaux de Chimot (2004, 2005), Bayle et Chantelat (2004), Veille Marchiset (2004, 2019) et enfin Veille Marchiset et Tatu-Colasseau (2010) rendent compte de la différence sexuée dans les instances dirigeantes des organisations sportives. Cependant, ces études, à l'inverse de celles précédemment mentionnées, se refusent souvent à appliquer une vision stratégique, calculatrice et intéressée, un rapport instrumental à l'organisation aux femmes dirigeantes.

Si ces manques sont regrettables, ils s'enracinent au commencement de la sociologie des organisations : les cadres théoriques et auteurs mobilisés sont asexués. Dans un ouvrage coordonné par Chabaud-Rychter (2010), les auteur-rice-s montrent que les sciences sociales dominantes sont pour la plupart « *normales*¹²⁸ » et ne considèrent pas le genre comme un objet de recherche légitime. Iels proposent alors de « *relire les sciences sociales écrites au masculin* ». Les travaux de Crozier puis de Crozier & Friedberg (1977) n'échappent pas à ces critiques (Sheriff & Campbell, 1981). En effet, si les auteurs ne reconnaissent que des « *structures de domination* » internes à l'organisation toujours révocables et réversibles, il n'est par ailleurs nullement tenu compte la différence sexuée (Acker & Van Houten, 1974; Laude, 1960 ; Laufer, 2010). Pourtant, hommes et femmes n'occupent, généralement pas les mêmes positions dans l'organisation (Acker & Van Houten, 1974). Ainsi, quand Lallement (2003) entrevoit une surdité aux premiers travaux qui s'intéressent au genre (Guilbert, 1966 ; Guilbert & Isambert-Jamati, 1958 ; Chombart de Lauwe, 1956) dans la sociologie du travail française, Laufer (2010) parle d'une « *sociologie des organisations au masculin neutre* » et d'une analyse « *aveugle au genre* » qui « *ne chausse pas les lunettes du genre* » pour qualifier les travaux de Crozier et Friedberg.

Laufer nuance toutefois la critique dans le sens où les travaux de Crozier ne sont pas totalement « *asexués* ». En effet, ils notent et signalent, au minimum, la présence de femmes lorsqu'elles sont présentes. Dans la Manufacture des tabacs (1963) Crozier relève que « *la plupart*¹²⁹ » des ouvriers de

¹²⁷ « Le critère des ligues ou fédérations dont les services s'adressent davantage à un sexe qu'à l'autre n'a pas été retenu. Force est simultanément de reconnaître que le management fédéral est essentiellement confié à des hommes. » (Zintz, 2004, p.86).

¹²⁸ Les travaux de Bourdieu, Goffman et de Garfinkel ne sont pas assimilés, dans leur ouvrage, comme des œuvres qui nient le genre.

¹²⁹ Comme le notent Acker et Van Houten (1974), les proportions d'hommes et de femmes ne sont pas spécifiées.

production, dépendent du bon vouloir des ouvriers d'entretien, sont des ouvrières. Le problème réside principalement dans le fait que l'auteur occulte ensuite cette dimension dans l'analyse. Ensuite, dans *l'Acteur et le Système* (1977), la distinction femme-homme disparaît complètement pour ne laisser place qu'au masculin-neutre. Afin de remédier à ces manques, Acker et Van Houten (1974) puis Laufer (2010) procèdent à une relecture critique et introduisent une dimension sexuée dans l'étude du Monopole industriel.

Dans cette seconde analyse, Acker et Van Houten (1974) soulignent l'inégale répartition du travail et la hiérarchisation sexuée des postes. Alors que les femmes représentent la plus grande partie des exécutant-e-s (ouvrières de production), les hommes représentent la majorité des superviseurs et des ouvriers d'entretien et les femmes sont soumises à une discipline et un contrôle stricts et forts de la part de la hiérarchie. Il existe donc en premier lieu, une relation de dépendance entre les femmes et les hommes à la Manufacture des tabacs. Selon les auteur-ice-s cette différence entre les sexes a pu exacerber les effets pervers de la bureaucratie. Dans cette perspective, le pouvoir des ouvriers d'entretien n'est pas seulement dû à leur maîtrise de la technologie mais recouvre aussi des rapports sociaux de sexe. Laufer (2010), dans une perspective légèrement différente, avance que si la situation à la Manufacture des tabacs n'aboutit pas à conflit ouvert, c'est que les hommes ont instauré une relation « *paternaliste* » (2010, p.147) avec les femmes. Ainsi l'état des rapports de pouvoir traduit en réalité un « *arrangement des sexes* » (2010, p.148) que Crozier avait négligé de mentionner.

Crozier ne reconnaîtra, par la suite, ni la version proposée par Laufer, ni celle de Acker et Van Houten de la Manufacture des tabacs. Il confirmera les intuitions de sa première analyse dans une interview vidéo sur son enquête à la Seita¹³⁰ : « (...) *C'était des femmes, mais en fait c'était aussi des hommes mais il y avait aussi des hommes mais il n'y avait pas de différence entre hommes et femmes. L'interprétation aurait pu être c'est un rapport homme-femme, n'est-ce pas, c'est les hommes qui décident etc. Mais non c'était celui qui tient l'autre en situation de sujétion*¹³¹ ».

Le doute est cependant posé par ces relectures qui ouvrent des pistes heuristiques. En proposant une vision critique de ces travaux, les auteur-ices montrent qu'il est possible d'utiliser les outils de l'analyse stratégique et de rendre compte des rapports sociaux de genre dans les organisations. Iels en donnent même les clés ; il faut pour ce faire, prendre le soin de chausser les lunettes du genre. Ce n'est pas l'approche dans son ensemble qui est rejetée, c'est l'utilisation qui en est faite.

Les travaux féministes en sociologie du genre, débutés dans les années 1960 offrent la possibilité de renouveler ces approches. Ils redéfinissent et étendent la notion de travail, auparavant uniquement entendue comme l'activité professionnelle marchande, au travail invisible et gratuit des femmes (Galerand & Kergoat, 2014). Les travaux des féministes matérialistes et radicales (Delphy, 1970 ;

¹³⁰ Société d'exploitation industrielle des tabacs et des allumettes

¹³¹ Entretien vidéo (*Michel Crozier raconte son enquête à la Seita*, 2011).

Guillaumin, 1978) amènent à questionner l'influence du genre dans les organisations. Si les femmes dans les postes de direction ont connu une attention mesurée jusqu'à présent, aujourd'hui l'instauration d'une logique paritaire participe à positionner les études se consacrant aux femmes dirigeantes comme un objet de recherche légitime (Benquet & Laufer, 2016). Dans ce cadre, l'analyse des rapports de pouvoir au sein des FSN et des stratégies que les acteur-rices mettent en place dans le cadre de la réforme de leurs instances de gouvernance ne peut faire l'économie des apports de la sociologie du genre.

2.2. Les apports de la sociologie du genre

Dans une perspective théorique ouvertement revendiquée comme « matérialiste » et issue de la tradition marxiste, les courants féministes s'intéressent aux rapports de pouvoir dans la société. En mettant à jour le mode de production familial ou domestique (Delphy, 1970) comme la base économique du système de domination patriarcale, ils placent l'exploitation matérielle et en particulier, le travail domestique des femmes au cœur de l'analyse des rapports sociaux. (Guillaumin, 1978). L'appropriation de la classe des femmes est protéiforme et passe notamment par le mariage. Dans cette perspective, la servitude des femmes n'est pas réductible au seul capitalisme : la famille est aussi un lieu d'oppression pour les femmes (Delphy, 1970). Ce propos rejoint en ce sens, le slogan de mai 68 « le personnel est politique ». Les femmes effectuant, en moyenne, deux tiers des tâches domestiques, ce constat reste encore valable aujourd'hui (Champagne et al., 2015).

Dans les organisations, la littérature et notamment les travaux de Acker (1990, 1992), ont depuis longtemps mis à jour le fait que, les organisations, sous une apparente neutralité, n'échappent pas au genre. Elles ne sont pas seulement le réceptacle des inégalités instituées par la division genrée du travail dans la sphère privée. Si le travail domestique influe sur les trajectoires professionnelles (Daune Richard, 1983), il existe une interdépendance entre les deux sphères privée et publique. Les organisations participent à la production et à la reproduction de pratiques et de règlements, d'interactions et d'identités, de discours et de symboles qui définissent et institutionnalisent un ordre hiérarchique des masculinités et des féminités. Pourtant neutre en apparence, le genre se niche dans les procédures formelles de recrutement, de promotion, d'évaluation des postes, de négociation salariale (e.g critères de mobilité géographique, flexibilité des horaires) et produit des discriminations indirectes car adossées à des normes masculines (Acker, 2009). Les inégalités prennent aussi racine dans la régulation informelle et les normes implicites de sélection (e.g réseaux de connaissance, figure du bon dirigeant : autoritaire, compétitif...). Elles sont ainsi rendues invisibles et plus complexes, malgré l'augmentation parallèle du nombre de femmes sur le marché du travail.

Joan Acker (2009) parle d'un « handicap cumulatif » (*cumulative disadvantage*) en lieu et place de plafond de verre, qui, comme le souligne Buscatto, saisit mieux « la dynamique de construction des inégalités sexuées aux différents moments des carrières professionnelles : le recrutement, l'affectation

dans les premiers emplois, les mobilités horizontales (fonctionnelles, géographiques...) les statuts et les modes de rémunération. » (Buscatto, 2014, p.104). Dans ce sens, Fortino (2002) observe que les femmes dans les organisations publiques sont recrutées « sur la base d'une qualification précise et spécialisée qui les enferme dans le premier emploi occupé » alors que les hommes sont engagés dans la perspective d'une évolution de carrière. Ce constat se traduit aussi dans les organisations à but non lucratif (Mennesson, 2008). L'étude de Piva (2008) montre que l'élection ou la nomination officielle au premier poste dans les clubs sportifs répond à des logiques sexuées. Les femmes se voient confier des postes administratifs du fait de leurs « *qualités féminines* » et doivent faire leurs preuves tandis que les hommes se voient confier des postes techniques sur la base de « *compétences potentielles* » (Piva, 2008). Les processus de recrutement dans les FSN n'échappent pas à une apparente « neutralisation du genre » mais n'en sont pourtant pas moins biaisés (Claringbould & Knoppers, 2007) et il existe une forte hiérarchisation et différenciation des responsabilités entre les femmes et les hommes (Chimot, 2005). La dévalorisation du travail dit féminin repose sur l'idée que les qualités dites « féminines », acquises dans la sphère reproductive sont innées et naturelles, alors que les qualités dites « masculines » valorisées dans la sphère productive et acquises via la formation professionnelle relèvent de la compétence (Kergoat, 1978, 1982).

2.3. Les acteur-ric-e-s et leur capacité d'agir

Ces apports mis en évidence, le genre comme grille de lecture de la société rend inévitable l'élaboration de « théories des organisations genrées » (Caron, 2004, Acker 1990 ; Angeloff & Laufer, 2007). Cette ambition se traduit, en premier lieu, dans le cadre de cette recherche, en rendant compte du fait que les acteurs stratégiques sont aussi bien souvent des actrices aux expériences multiples. Ce principe somme toute basique, longtemps négligé, ne conduit pas à une simple transposition superficielle des caractéristiques de l'acteur, un être stratège et rationnel capable de s'extirper de toute domination (Crozier & Friedberg, 1977), à l'actrice. Il invite, au contraire, à s'interroger plus largement sur la boîte à outils de l'analyse stratégique, notamment ses présupposés androcentriques, et à en affiner les instruments pour rendre compte de la différence sexuée dans les fédérations sportives.

Peu de chercheur-euse-s ont utilisé l'analyse stratégique pour étudier les travaux des femmes dans les organisations, et ce probablement en raison de son caractère androcentré. En ce sens, Eliev & Bernier (2003) qui s'intéressent aux femmes cadres dans une entreprise typiquement masculine à l'aune de l'analyse stratégique s'interrogent sur l'impact de la culture d'organisation et les supposés du cadre d'analyse: « (...) *ne peut-on penser que les notions de « marge de manœuvre » ou de « liberté de l'acteur », telles que les travaux en sociologie des organisations les ont développés, s'appliquent peu aux situations des femmes inscrites dans de tels milieux [les entreprises typiquement masculines]? La « liberté de l'acteur » semble nettement plus « mince » lorsque, non seulement il faut « performer » plus*

que les collègues masculins pour réussir et être acceptée, mais qu'en plus, il faut le faire sans trop choquer, en contournant les stéréotypes en quelque sorte » (Eliev & Bernier, 2003, p.107).

Pour Laufer le silence sur la question de la différence des sexes dans l'analyse stratégique « (...) traduit la difficulté des auteurs à articuler une analyse des relations de pouvoir à une approche en terme de domination, en l'occurrence masculine » (2010, p.148). Ces approches et champs disciplinaires loin de se fondre l'un dans l'autre, peuvent néanmoins se reconnaître et cohabiter par certains égards. En l'occurrence, la division genrée du travail dans la sphère privée, la prégnance des stéréotypes et le poids des normes de genre amènent à reconnaître le caractère non-neutre et ambivalent des règles du jeu organisationnel. Les acteur-rice-s intègrent des valeurs, des principes de fonctionnement, des attentes qui diffèrent selon le contexte d'action. Pour exemple, les femmes ont généralement des difficultés plus grandes à s'imposer dans des environnements sexistes, et non pas masculins¹³², que dans les cultures organisationnelles plus égalitaires. Les normes sociales et les rites invitent la performance des acteur-rice-s sur la scène sociale (Goffman, 1975) et les conduisent à ajuster leurs comportements en fonction des souhaits qu'ils ont perçus ou qu'ils ont anticipés. Certains travaux mettent en lumière les réponses et stratégies, parfois identitaires (e.g virilisation et neutralisation de comportements dits féminins), de carrière des femmes situées dans les cercles du pouvoir dominés par les hommes (Laufer, 1982 ; Schoch & Ohl, 2014). Ces différentes formes d'intériorisation donnent lieu à des ajustements que l'on peut rapprocher des « ajustements par anticipation », qu'Okbani définit comme des « *stratégies discursives ou comportementales visant à s'adapter aux attentes d'un interlocuteur, notamment aux supérieurs hiérarchiques* » (Okbani, 2016, p.367).

Les acteur-rice-s sont certes libres d'agir mais leurs capacités d'intervention dans le champ sont contingentes et inégales. Ils sont parfois contraint-e-s dans leurs choix, par les normes de genre, la position qu'ils occupent dans l'espace social ou leur position hiérarchique dans l'organisation. Ces inégalités ne déterminent pas et ne rendent pas prévisibles les résultats des jeux ; tou-te-s les acteur-rice-s font face à un certain degré de contrainte, mais elles rendent la négociation et les relations de pouvoir

¹³² La théorie de la masse critique (Kanter, 1977) a pour origine la physique nucléaire (Dahlerup, 1988) où elle désigne la quantité nécessaire pour enclencher une réaction en chaîne irréversible. Le concept a ensuite été repris par les sciences sociales et appliqué à l'étude des dynamiques de groupes. L'étude menée par Kanter (1977) sur les femmes d'une entreprise américaine, lui permet d'arriver à la conclusion suivante : la taille de la minorité influe sur les dynamiques d'un groupe. Plus le groupe est quantitativement équilibré moins les effets du tokenism se font sentir. Les membres de la minorité peuvent potentiellement devenir alliés, former des coalitions et/ou se différencier les uns des autres. Pour l'autrice, la masse critique que doit atteindre le groupe minoritaire pour pouvoir influencer la culture du groupe se situe entre 30 et 35%. Ainsi, dans les groupes équilibrés, les individus qui sont en minorité seraient mieux considérés. L'étude menée par Claringbould et Knoppers (2008) dans les organisations sportives tend à corroborer cette théorie. Selon le niveau du ratio femmes-hommes, les membres des comités directeurs des organisations sportives étudiés développent des attitudes et des considérations à l'égard du sexe opposé différentes. Elles sont moins stéréotypées dans les comités directeurs équilibrés que dans les comités déséquilibrés. L'effet de la masse critique ne doit cependant pas être entendu comme étant mécanique et linéaire. En dépit de la faible proportion de femmes dans un groupe, la présence de féministes ou de « women-identified-women » peut permettre de réduire les discriminations dont elles font l'objet, si celles-ci décident de former des coalitions (Celis & Childs, 2008; Childs & Krook, 2006).

déséquilibrées. Affirmer que les acteur-ric-e-s sont libres d'agir, ne suppose pas qu'ils le soient de manière égale entre elleux, entre les temps sociaux ; que les règles du jeu organisationnel s'appliquent uniformément à tou-t-es les joueur-euse-s ou qu'ils jouent selon les mêmes règles du jeu. De même que les élu-e-s du comité directeur ou les licencié-e-s d'une même FSN possèdent une capacité d'agir différenciée en raison de leur position structurelle (c.f supra *les effets de position*), des standards plus élevés peuvent s'appliquer à certains acteur-ric-e-s du comité directeur en raison de stéréotypes liés au genre, à la classe et à la « race » (Dorlin, 2009). Un même comportement (e.g couper la parole) peut être ainsi condamné, désapprouvé, accepté ou valorisé selon l'acteur-ric-e qui le déploie.

Ce faisant, le cadre reconnaît l'existence et l'imbrication de rapports sociaux pluriels, plus larges et extérieurs à l'organisation ; il n'en prétend pas en chercher la source mais en analyse les rouages, les expressions et les conséquences dans le phénomène organisationnel sportif. Cette démarche ne conduit pas à accepter une nouvelle forme de déterminisme social ou à tomber dans le fatalisme de la domination masculine. Elle ne convient pas non plus à postuler que les femmes ont une liberté d'agir similaire et moins grande que les hommes ou à hiérarchiser les capacité d'action en fonction des identités des acteur-ric-e-s. Elle invite à opter pour une sociologie de l'entre-deux qui reconnaît à la fois le choix et la contrainte et qui rend compte de la complexité des relations de pouvoir. Une telle idée se retrouve dans la « cage flexible¹³³ » de Ginzburg (1980) ou dans les propos de Martin (2012) : « *Les organisations sont, à l'instar des autres groupements sociaux, des lieux où se combinent les choix des acteurs et les contraintes du système. L'étude des relations de pouvoir qui en constituent une forme permanente doit, à notre avis, se situer à égale distance des thèses déterministes et structurales, qui font de la domination un système de règles transcendantales qui s'imposeraient mécaniquement, et de celles volontaristes, qui simplifient les relations de pouvoir en les confondant avec la fluidité de leur exercice.* » (Martin, 2012, p.106).

En ce sens, la notion d'agentivité telle qu'entendue par Lang est féconde car elle place dans chacun des individus une capacité d'action et d'agir raisonnée, une faculté à pouvoir déjouer et renverser les rapports de pouvoirs qui s'exercent sur eux-elles : « (...) *il importe de comprendre que la relation entre agentivité et contraintes sociales ne constitue pas les extrêmes d'une dichotomie binaire et diamétralement opposée, mais constitue une dualité structurelle indivisible* » (Lang, 2013, p.8). Le concept connaît cependant diverses compréhensions et s'applique à différents domaines (Ahearn, 2001). Des auteur-ric-e-s reconnaissent une agentivité féminine par l'écriture épistolaire (Templier, 2013), une agentivité sexuelle (Lang, 2011). Dans un autre registre, Thompson (1988) insiste sur la capacité d'agir des « ouvriers » (Frader, 2010) et remet ainsi en question de l'influence de la superstructure dans la construction de la classe ouvrière. Pour Butler (2006), l'agentivité est au cœur des pratiques langagières. L'agir discursif ou la capacité de faire agir des individus soumis à un pouvoir dominant, s'exerce

¹³³ « Comme la langue, la culture offre à l'individu un horizon de possibilités latentes - une cage flexible et invisible dans laquelle exercer sa propre liberté conditionnelle » (Ginzburg, 1980, p.16).

notamment face à l'injure. Dans le domaine sportif, il est possible d'observer des formes d'agentivité par la pratique sportive (e.g appropriation du corps) et dans les pratiques sportives (e.g résistance contre l'hétéronormativité). Pour exemple Andrieu (2011) investigue l'agentivité dans l'éthique du sport.

Le fait que les FSN soient encore souvent le lieu de discriminations, entre autres liées au genre, à la « race », à l'orientation sexuelle, ne permet pas d'oblitérer le fait que les acteur-riche-s sont investi-e-s d'une capacité d'agir sur ce champ. Comme le note Hargreaves (2006) : « *le féminisme culturel a utilisé le concept d'hégémonie comme élément central des analyses afin de montrer que : les femmes luttent de façon inventive pour créer de nouveaux usages du sport ; que la domination masculine et les autres formes de domination sont partielles; que l'agency (liberté) et le déterminisme (contraintes) sont en relation dialectique* » (Hargreaves, 2006, p.112). Les femmes et les hommes élaborent et mettent en place des stratégies cachées (Scott et al., 2019), gagnantes/perdantes ; potentiellement de résistance et de contestation ; qui permettent aux femmes, de façon minoritaire mais de plus en plus fréquente, de jouer les premiers et les seconds rôles dans les arènes sociales, économiques et politiques du sport - et qui les amènent occasionnellement à briser le plafond de verre.

Pour exemple, Strittmatter et Skirstad (2017) mettent en lumière les stratégies d'Hannelore Ratzeburg, première femme élue au sein de la DBF¹³⁴ et Vieille Marchiset (2004) montre que certaines femmes dirigeantes sportives choisissent d'annoncer leur candidature en avance pour prendre de vitesse les hommes¹³⁵. Dans un autre registre, McDowell (2008) note que les femmes racisées dans l'administration sportive lissent leurs cheveux pour faire oublier leur stigmatisme et Heffernan (2018), s'intéresse au rôle des alliés masculins. L'autrice classe ainsi les stratégies élaborées par les hommes en deux catégories ; celles qui s'intéressent au recrutement et qui visent à augmenter le nombre de femmes dans l'organisation ; et celles qui visent à retenir celles qui sont déjà présentes dans l'organisation¹³⁶.

Dans ce cadre, les FSN ne sont pas appréhendées comme un lieu d'oppression pour les dirigeantes sportives. Des structures sociales de domination s'exercent mais ne déterminent pas le système d'action et les individus ne sont pas enfermés dans des rôles et des comportements prévus d'avance. Les actrices, au même titre que les acteurs, sont des agentes actives de leur devenir. Elles sont capables de réflexion, de subversion, de libre arbitre et, bien que contraintes, elles sont capables de se détacher des structures de domination. Elles sont dotées d'une conscience de soi qui renvoie à l'intentionnalité, à une capacité et puissance d'agir. Cette affirmation ne présuppose pas de

¹³⁴ Fédération Allemande de football.

¹³⁵ « *Dans le processus électif, la période antérieure à l'élection reste primordiale. Elle est d'autant plus importante dans le système sportif local souffrant d'une absence de candidates pour les postes principalement bénévoles. Finalement l'élection n'est que l'aboutissement d'une négociation engagée bien avant autour d'une table, dans un couloir ou sur un terrain de sport. Dès lors, une femme isolée a peu de chances face à une armada masculine, stratège et solidaire (...)* » (Vieille Marchiset, 2004, p.149).

¹³⁶ « (...) notable hires like Becky Hammon does not happen without allies » (Heffernan, 2018, p.110).

comportements unifiés, homogènes, de mouvement d'ensemble ni de conscience de classe de sexe. Le répertoire d'actions à la disposition des acteur-ric-e-s est large (MacLeod, 1992)¹³⁷ et peut passer par des processus d'apprentissage ; aussi conceptualisés sous le terme d'*empowerment*¹³⁸.

En somme, les dirigeant-e-s des FSN sont des sujets qui intègrent, adoptent, interprètent, résistent et déjouent les règles qui s'imposent à eux-elles et l'intérêt est porté en particulier sur les variétés de réponses qu'ils apportent face à l'instauration des quotas et au processus de féminisation de la gouvernance. Cette approche s'intéresse à la « masse critique » (Kanter, 1977) c'est-à-dire à la taille de la représentation politique des femmes, mais surtout aux « acteur-ric-e-s critiques » et aux « actes critiques » (Dahlerup, 1988), c'est à dire à ce que les dirigeant-e-s font de leur capacité d'action et au pouvoir qu'ils exercent.

Dahlerup (1988) définit un acte critique comme un acte qui « change the position of the minority considerably and lead to further changes » (1988, p.296). Les lois sur la parité en France et la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, peuvent être considérées comme des actes critiques car elles ont permis de repenser la place des femmes dans les sphères de décisions politiques. Les acteur-ric-e-s critiques sont « *those who put in motion individual and collective campaigns for women-friendly policy change: they initiate policy proposals on their own, even when women form a small minority, and embolden others to take steps to promote policies for women, regardless of the proportion of female representatives*¹³⁹ » (Celis et Childs, 2008, p.420-421).

Dans ce contexte, les hommes comme les femmes peuvent se mobiliser, faire usage de ressources et devenir des acteur-ric-e-s critiques et les acteur-ric-e-s individuel-elle-s de la société civile, situé-e-s en dehors du système politique, peuvent parfois être « plus critiques » que les représentant-e-s politiques (Childs & Krook, 2006). Ce faisant, cette approche reconnaît la multiplicité des lieux (e.g sphère civile, politique), des niveaux (e.g supra-national, national, régional et local) et des acteur-ric-e-s (e.g collectifs/individuels, homme/femme) qui se mobilisent pour une répartition plus équilibrée des responsabilités au sein de la gouvernance du sport. Elle nécessite cependant d'ouvrir le champ d'analyse et de dépasser les frontières traditionnelles de l'organisation. C'est précisément ce que la troisième partie de ce chapitre, qui étudie les relations que les FSN nouent avec leur environnement s'applique à faire.

¹³⁷ « Women, even as subordinate players, always play an active part that goes beyond the dichotomy of victimization/acceptance, a dichotomy that flattens out a complex and ambiguous agency in which women accept, accommodate, ignore, resist, or protest—sometimes all at the same time » (MacLeod, 1992, p.534). « Les femmes, même considérées comme des joueuses subordonnées, jouent toujours une part active qui va au-delà de la dichotomie victimisation/acceptation, une dichotomie qui aplatit la capacité des femmes à s'accommoder, ignorer, résister, ou protester – et qui parfois utilisent toutes ces options à la fois. » Traduction libre de l'autrice.

¹³⁸ Ce terme, traduisible en français par la notion « d'empouvoirement » renvoie à un processus d'acquisition de capacité, d'émancipation et d'autonomisation. Voir sur ce point le numéro 63 de *Les Cahiers du Genre*.

¹³⁹ « Ceux et celles qui se mettent en mouvement de façon individuelle et collective pour un changement de politique favorable aux femmes: iels initient des propositions de politique, même lorsque les femmes forment une petite minorité, et encouragent les autres à prendre des mesures pour promouvoir des politiques en faveur des femmes, quelle que soit la proportion de femmes élues ». Traduction libre de l'autrice.

3. Le système fédéral : délimitation des contours des FSN

Les FSN sont traversées par un ensemble de micro-jeux locaux qui se déroulent à la fois entre les acteur-riche-s de l'organisation et entre ceux situés dans leur environnement pertinent. En effet, pour pouvoir survivre, les FSN doivent trouver, dans ce dernier, les ressources productives nécessaires à leurs activités (e.g services assurantiels, subventions). Elles sont par ailleurs dans l'obligation d'y placer les biens et/ou services qu'elles produisent (e.g ventes des licences, de droits télé, formations, merchandising). Les négociations par lesquelles ces transactions ont lieu passent notamment par des *relais organisationnels* qui sont en relation et qui composent l'environnement pertinent (e.g fournisseur-euse-s, élu-e-s, sponsors, journalistes). Cet environnement est composé des organismes officiels (e.g ministère, CNOSF, municipalité...) et non officiels (e.g presse sportive spécialisée). L'ensemble de ces jeux, qui traversent les frontières traditionnelles de l'organisation, est capturé par la notion de système d'action concret (3.1).

Dans ce cadre, nous nous intéressons plus particulièrement aux relations que les FSN nouent avec l'État et le Ministère en charge des sports. En apparence hiérarchiques et descendants, les liens qui unissent ces entités, relèvent plutôt d'une relation d'influence mutuelle et de co-dépendance (3.2).

3.1. Le système d'action concret

Le concept de système d'action concret (SAC) défini comme « *des structures d'action collectives par lesquelles sont « organisées » les espaces d'action, c'est à dire sont construits et perpétués les ordres locaux grâce auxquels les acteurs parviennent à stabiliser au moins provisoirement leurs négociations et leurs interactions stratégiques* » (Friedberg, 1993, p.109) permet de rendre compte de la porosité des frontières organisationnelles traditionnelles.

Le SAC est un construit social contingent dont les propres limites sont floues et peu visibles. Ainsi conceptualisés, l'intérieur et l'extérieur de l'organisation ne sont plus figés et distincts l'un de l'autre : les SAC peuvent être transversaux à plusieurs organisations ou à l'inverse ne comprendre qu'une partie d'une seule et même organisation.

Explicitons notre propos à l'aide d'un court exemple. Viollet (2018), en analysant l'élaboration de la politique sportive à la fédération française de rugby, note que les parties prenantes au processus s'intègrent dans un écosystème qui dépasse les frontières de l'organisation. Certain-e-s acteur-riche-s non prévu-e-s par les statuts influencent la prise de décision. Cet écosystème, s'il n'est pas formalisé par les textes, n'est pas portant pas dépourvu de règles, et peut être considéré comme un système d'action concret.

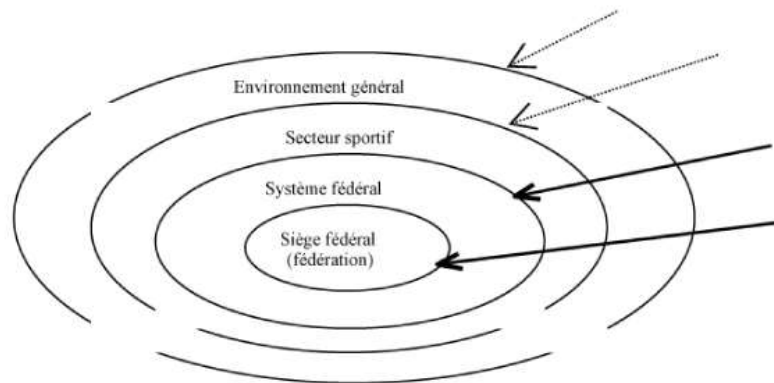
La réalité quotidienne des instances dirigeantes des FSN ne se situe pas toujours en conformité avec leurs réglementations formelles, et donne à voir l'intervention d'acteur-ric-e-s qui ne sont pas officiellement spécifié-e-s par l'organigramme. Les frontières organisationnelles des FSN sont aujourd'hui brouillées par les liens étroits qu'elles nouent avec les autres acteur-ric-e-s du mouvement sportif et en particulier, les entreprises de services sportifs (Bayle, 2007). Certaines organisations à but lucratif sont affiliées à des FSN et sont reconnues comme des actrices de leur gouvernance – des sièges au comité directeur sont réservés à leur représentant-e-s (sans pouvoir représenter plus de 20% des voix)¹⁴⁰. En ce sens, les relais organisationnels participent et structurent les jeux qui leurs sont offerts. Ce faisant, ils rendent par ailleurs les frontières organisationnelles floues et poreuses. L'environnement pertinent ne constitue pas une simple pression extérieure, il fait partie intégrante du système d'action. Les délimitations de la FSN fluctuent au grès de ses relations à l'environnement, de l'intégration de relais, des problèmes que ses acteur-ric-e-s ont à résoudre et des solutions qu'ils doivent trouver. En somme, ses frontières ne peuvent être déterminées *a priori*. Pour comprendre les phénomènes qui se déroulent au sein de l'organisation, il faut regarder au système d'action élargi. La délimitation du système ou « l'élasticité » (Pages, 1965) de l'organisation devient ainsi un objet de recherche à part entière.

En ce qui concerne la régulation formelle, le cadre juridique strict imposé par l'État et les relations contractuelles établies par les FSI, invitent à considérer les FSN comme des formes d'actions collectives dont le degré de formalisation est élevé. En revanche, les règles qui s'appliquent aux instances de gouvernance sont peu contraignantes (Breillat, 2017).

Fort de l'ensemble de ces éclaircissements, les FSN sont considérées ici comme des « organisations réseaux » (Bayle & Chantelat, 2007) qui s'insèrent dans un système complexe d'organisations avec lesquelles elles nouent des relations d'influence et d'interdépendance. Elles fédèrent un nombre important d'instances déconcentrées (e.g ligues, comité départementaux) qui leur sont affiliées sur tout le territoire et elles peuvent créer des filiales commerciales et des organisations dont la personnalité morale leur est distincte en la personne des ligues professionnelles. Elles s'intègrent, par ailleurs, dans un système international « méta gouverné », hiérarchique et solidaire (Zintz & Winand, 2013) et nouent des relations avec l'État qui les amènent à co-construire les politiques sportives fédérales (Viollet, 2018). Les FSN sont donc des macro organisations, productrices et réceptrices de lois et de règles qui s'entremêlent parfois, et qui peuvent être analysées sur plusieurs niveaux (Bayle, 2007 ; Bayle & Chantelat, 2007). À ce titre, Barbusse (2009) note, dans une perspective socio-historique, que le champ sportif s'est complexifié au fil du temps et qu'il donne à voir un enchevêtrement d'acteur-ric-e-s.

Figure 1 : Niveaux d'étude et d'analyse d'une fédération sportive (Source : Bayle, 2007)

¹⁴⁰ C'est par exemple le cas dans les fédérations d'équitation et de ski et plus récemment de basket-ball qui a ouvert ses portes, en 2018, aux organismes lucratifs ou non privés et publics dont l'objectif est la pratique du basketball et qui peuvent être ici considéré comme des relais de la fédération.



Niveau 1 : Siège fédéral
Niveau 2 : Système (réseau) fédéral (ligues...)
Niveau 3 : Secteur (ou système) sportif
Niveau 4 : Environnement général.

En raison de leur aspect tentaculaire et de leur nature éclatée, il est donc difficile de délimiter « l'enveloppe globale » des FSN (Nizet & Pichault, 2000). D'ailleurs, Ramanantsoa et *al.* notent que « la recherche d'une définition légitime des frontières organisationnelles des fédérations sportives est un des écueils du domaine étudié » (1992, p.122). Dans ce cadre, nous adoptons, tout comme Zintz (2005) une approche restrictive des FSN, définies comme « *la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération que l'on pourrait qualifier de noyau administratif et de la direction technique dont les extensions qu'en sont les éventuels directeurs techniques adjoints, l'encadrement logistique et les consultant ne peuvent être dissociées.* » (Zintz, 2005, p.85), qui correspond au niveau 1 (figure 1) décrit par Bayle (2007).

A ce premier essai de délimitation de notre objet d'étude, s'ajoute une deuxième complexité ; celle qui consiste à définir la notion de gouvernance des FSN (Vincent, 2019). Ce concept vague et complexe peut renvoyer à plusieurs réalités. Mrkonjic (2015) présente ainsi quinze définitions utilisées dans la littérature au cours des 20 dernières années. En ce qui nous concerne, nous retiendrons celle de Bayle (2010) qui décrit trois volets de la gouvernance sportive ; le volet systémique, opérationnel et politique.

La gouvernance organisationnelle des FSN définie comme « *l'exercice du pouvoir au sein des organisations, les processus de décision et la conduite de la politique (structures et processus) en vue d'améliorer la performance d'une organisation et l'atteinte de ses objectifs* » (Arcioni & Bayle, 2012, p.181) est particulière à trois égards (Bayle, 2010). La performance ne se limite pas qu'à la seule dimension financière, les processus de prise de décision et d'exercice du pouvoir sont rendus problématiques par la multiplicité des parties prenantes et la dyarchie dirigeant-e-s/bénévoles ou salarié-es/cadres salariés complexifie la répartition du pouvoir. La dimension politique renvoie aux rapports que les organisations associatives entretiennent avec les institutions politiques, et, dans notre cas, à la façon

dont ces dernières cherchent à influencer le système sportif associatif. Enfin, la dimension systémique renvoie à l'étude des différentes formes de régulation du système d'action concret et à l'interdépendance des structures.

Ce cadre étant défini, l'instauration de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, qui est au centre de notre objet d'étude, nous invite à resserrer le propos sur les relations que les FSN nouent avec leur environnement FSI, le CIO et en particulier avec l'État à l'origine de la mesure.

3.2. Les relations contractuelles entre les FSN et l'État : « des relations structurantes de façade »

Créées dans le but d'harmoniser les règles sportives et d'améliorer la coopération entre les pays, les FSI jouent un rôle de premier ordre dans l'organisation du sport (Zintz & Winand, 2013). Elles sont en charge de la réglementation, des règles du jeu et de leur respect, de l'attribution des titres mondiaux et sont le garant des valeurs de leurs disciplines sur la scène internationale. Elles sont en outre détentrices des droits des championnats du monde et jouissent souvent d'un pouvoir économique important. Le système est unifié de telle sorte qu'une seule fédération par pays et par discipline reçoit la reconnaissance de la FSI. Dans ce cadre, Zintz et Winand (2013) considèrent les FSN comme des « *relais nationaux des fédérations sportives internationales* ».

Dans le même sens, les FSI reconnues par le CIO doivent respecter les valeurs olympiques, se conformer à la charte Olympique¹⁴¹ et sont parfois dépendantes de la recette olympique, notamment tirée de l'exploitation des JO. Cependant la relation entre les FSI et le CIO est à double sens. Les FSI sont consultées sur les candidatures à l'organisation des JO, elles donnent leur avis sur les moyens techniques des villes candidates et elles participent aux Congrès olympiques et aux commissions du CIO.

Enfin, au niveau national, le système sportif est « cogéré » (Bayle & Durand, 2004) ou co-construit (Viollet, 2018) par les FSN et l'État. En effet, depuis la libération, l'ordonnance du 28 août 1945 maintient l'emprise étatique sur le mouvement sportif et conserve les principes d'octroi d'agrément et de subventions aux fédérations (Chifflet, 2005). Les FSN sont soumises au respect de règles statutaires¹⁴² et donc dépendantes de l'État, libre de leur accorder un monopole national. La question sportive, autrefois uniquement du ressort du domaine privé, est désormais « *un espace intermédiaire mi privé mi public* » (Bernardeau Moreau, 2004, p.49). Depuis lors, l'ensemble des FSN agréées sont sous la tutelle du ministère en charge des Sports¹⁴³ et sont aujourd'hui divisées en deux types :

(a) Les fédérations *agréées* participent à l'exercice d'une mission de service public. Pour pouvoir

¹⁴¹ Le mouvement paralympique suit une organisation homologue à celle-ci.

¹⁴² Arrêté du 25 novembre 1946.

¹⁴³ Mis à part les fédérations et unions sportives scolaires et universitaires qui sont placées sous la tutelle du ministre chargé de l'Éducation Nationale

recevoir cet agrément, elles doivent adopter des statuts comportant des dispositions obligatoires¹⁴⁴. En contrepartie de leur participation à une mission de service public, les FSN agréés bénéficient d'aides matérielles. Ces aides peuvent prendre la forme d'une mise à disposition de cadres techniques sportifs¹⁴⁵ et/ou d'un concours financier conditionnés, respectivement, par une convention cadre relative au conseillers techniques sportifs et une convention d'objectifs et de performance (COP). Une fois obtenu l'agrément est valable sans durée de temps.

Le concours de l'État (financier et mise à disposition de personnel) envers les fédérations sportives agréés, auparavant basé sur une « *coutume de connivence* » (Chifflet, 2005, p.127) « *suivant des critères flous, mal définis et peut être inexistantes* » (Ramanantsoa & Thiéry-Baslé, 1989, p.59), a progressivement été réformé et rendu plus transparent à partir de 1986 (Ramanantsoa & Thiéry-Baslé, 1989). Désormais, des conventions d'objectifs pluriannuelles contractualisent les relations entre l'État et les FSN. Ces conventions personnalisées, sont établies après négociation entre la direction des sports et les DTN. Elles constituent un moyen de contrôle supplémentaire pour l'État qui peut orienter la politique des FSN sur les axes qu'il juge prioritaires en nivelant le seuil de subvention accordé et obligent ainsi les fédérations à se fixer des objectifs et à les évaluer. Les organisations sportives agréés doivent se soumettre au contrôle de l'État, afin de bénéficier de ces aides. Ces obligations harmonisent le fonctionnement des fédérations et permettent à l'État de réguler la façon dont les fédérations exercent leur mission de service public.

(b) Les fédérations *délégataires* doivent préalablement avoir reçu l'agrément ministériel avant d'être en capacité de demander la délégation. Une fois délégataires, elles sont en charge de l'exécution d'une mission de service public. La délégation place les fédérations dans une situation de monopole car elles sont alors les seules habilitées à organiser des compétitions à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux et départementaux, à distribuer les titres de champions de France et à procéder aux sélections correspondantes. À la différence de l'agrément, une fois obtenue la délégation n'est valable que pour 4 ans.

Il est à noter que ce n'est pas parce qu'une fédération a reçu allégeance de la part de la FSI (ou du CIO) que celle-ci se trouve de droit agréée ou délégataire. La décision relève du Ministère en charge des Sports. Le Conseil État, a d'ailleurs confirmé le refus ministériel de délivrance de l'agrément à l'Association française de Culturisme, Musculation, de Force et Fitness, pourtant membre affilié de la Fédération internationale de bodybuilding. En faisant fi du contexte international et en se gardant le droit de délivrer l'agrément, le législateur ignore ainsi la cohérence de l'organisation du sport mondial (Reynaud, 2013). La latitude laissée au ministre des Sports quant à l'octroi et au retrait de ces actes ministériels positionne, dans les textes, les FSN dans une situation de dépendance structurelle vis à vis

¹⁴⁴ Elles doivent, en particulier, adopter un règlement disciplinaire conforme à un règlement type, un règlement disciplinaire particulier en matière de lutte contre le dopage.

¹⁴⁵ Article L. 131-12 du Code du Sport.

des pouvoirs publics (Reynaud, 2013). En effet, la procédure de retrait est relativement simple : l'avis du/de la Ministre des Sports doit être motivé, la fédération doit être informée des motifs pour lesquels l'agrément et/ou la délégation lui sont retirés et un arrêté doit être publié au Journal officiel de la République française.

La possibilité de perdre l'agrément constitue, théoriquement, une menace permanente qui assujettit les fédérations à respecter des conditions édictées par l'État. L'octroi de l'agrément et/ou de la délégation représente un enjeu crucial car il est générateur, directement (e.g aides étatiques) ou indirectement (e.g recettes de sponsoring des équipes nationales) de recettes économiques non négligeables.

Positionnées au centre dans ce système d'interrelations, les FSN peuvent être considérées comme des relais organisationnels de l'État. Les relais (Grémion, 1970, 1976) ou porte-paroles (Akrich et al., 1987; Callon, 1986, 1988) sont nécessaires à la relation et à l'échange et sont en nombre limité. Ils se situent donc en situation de force, voire de monopole car leur position leur confère un « pouvoir de chantage ». Ils se doivent cependant impérativement de contenter, du moins partiellement, chacune des parties (i.e. de remplir le rôle qui leur a été confié en premier lieu), sans quoi la relation s'arrêterait.

La fédération peut être considérée comme *colonisée* par ses relais lorsqu'elle ne dispose pas d'un pouvoir de négociation suffisant pour instaurer un échange dont les termes seraient en sa faveur. Cependant, ce rapport de pouvoir n'est pas stable et l'équilibre peut s'inverser. Dans le cas où l'organisation répond parfaitement à la demande extérieure et qu'elle est en situation de monopole, le relais se trouve dans l'obligation de passer par l'organisation pour satisfaire ses besoins. Dans ce cas de figure on assiste à l'inverse, à une *colonisation des relais*. Quel que soit le cas de figure, l'ensemble des parties a intérêt à ce que la relation ait un minimum de stabilité et qu'elle soit durable.

Le cadre contractuel qui régit les relations entre les FSN et l'État pourrait laisser à penser que l'on assiste à une « étatisation » des FSN. Pour autant une analyse approfondie de leurs relations permet de relativiser cette affirmation. Ces dernières années, la position de l'État vis à vis des fédérations s'est, en partie, affaiblie du fait de la « valse des ministres ». Depuis 2007, 12 secrétaires d'État ou ministres se sont succédés, alors que la carrière des président-e-s de fédérations dépasse souvent celle d'une olympiade (4 ans). Aucune disposition ne limite la durée des mandats des président-e-s, dont certain-e-s connaissent une longévité exceptionnelle. La citation « Les ministres passent, moi je reste » attribuée à Pierre Camou, à la tête de la fédération française de rugby pendant 8 ans, illustre cette situation. En outre, les différents repositionnements du portefeuille « sport » au sein du gouvernement ont positionné le ministère dans une situation instable et fragile (Honta, 2010). L'autonomisation de certaines FSN via l'augmentation de leurs ressources propres et la baisse des subventions attribuées par le ministère a affaibli le système de co-gestion. En effet, paradoxalement, le Ministère en charge des Sports n'apporte qu'une part minoritaire dans le financement du sport. Pour 2018, son budget, en

diminution de 7%, ne représentait que 481 millions d'euros¹⁴⁶, soit 13% de la dépense publique dans le sport français (Goulet & Tirot, 2018). Les conventions d'objectifs, à l'origine vouées à réguler le fonctionnement des FSN et à surveiller l'utilisation faite de la ressource publique, semblent constituer un moyen de contrôle peu efficace : certains manquements ont d'ailleurs été pointés à plusieurs reprises par la Cour des Comptes.

Les contrats d'objectifs et de performance (COP), restent standardisées et peu adaptées à la situation de chaque FSN. En effet, pour les fédérations dotées d'un secteur professionnel bénéficiaire (e.g tennis, football) peu dépendantes des subventions de l'État, actionner la manette financière semble peu approprié. Au contraire, pour les fédérations moins bien dotées structurellement et donc grandement dépendante des COP, l'impact est plus important car susceptible de mettre en péril leur bon fonctionnement. *« Pour autant la portée réelle des COP demeure incertaine, celles-ci ne constituant toujours pas un véritable instrument d'orientation pour l'État. (...)] Si le ministère des sports contracte avec presque toutes les fédérations ce mode de relation n'est exigeant et structurant qu'en apparence »* (Cour des Comptes, 2018, p.411).

Enfin, le retrait d'agrément est une sanction particulièrement lourde qui est rarement mise à exécution¹⁴⁷. En 2013, seules 42 fédérations sur 117 respectaient le principe de proportionnalité pour la composition de leur comité directeur pourtant aucune n'a été sanctionnée (Cour des comptes, 2013). Les fédérations françaises d'haltérophilie, musculation et disciplines associées ; d'équitation ; de muaythai et disciplines associées ; et de fighting full-contact kick-boxing et disciplines associées ont bien fait l'objet de procédures, en 1998, 2005 et 2014¹⁴⁸ mais pour d'autres motifs.

En somme, si les contraintes imposées aux FSN sont en apparence de plus en plus nombreuses, les relations entre l'État et le mouvement sportif ne doivent pas être comprises comme étant à sens unique. Face à cette relative autonomisation, la Cour des Comptes, a d'ailleurs entrepris, à partir de 1999, des contrôles réguliers sur le fonctionnement des fédérations (Cour des comptes, 2009, 2013, 2018).

¹⁴⁶ En 2011, ce chiffre était de 850,2 millions (Observatoire de l'économie du sport, 2017).

¹⁴⁷ Elle a récemment été utilisée par la Ministre Roxana Maracineanu pour contraindre Didier Gailhaguet à démissionner de son poste de président de la fédération française des Sports de Glace suite aux scandales de violences sexuelles qui ont éclaté.

¹⁴⁸ Pour la première, le retrait de l'agrément est motivé par de nombreux manquements, tant financiers que statutaires. Plus qu'un réel pouvoir de sanction, ce retrait d'agrément n'a fait qu'entériner l'incapacité de la fédération à continuer son activité. Pour la seconde, le retrait de la délégation est institué au motif de la non mise en conformité de ses règlements et clauses statutaires relatifs à la lutte anti-dopage (Reynaud, 2013). Pour la FFMDA, le retrait est institué, entre autres, au titre de la méconnaissance des règles de sécurité et la mise en jeu de la santé mentale et physique des pratiquants de la discipline. Enfin pour la FFFCKDA, l'agrément a été retiré au titre de plusieurs motifs et notamment la méconnaissance des règles de sécurité, la délivrance de diplômes de professeur en méconnaissance du Code du Sport par des associations lui étant affiliées et le fait d'avoir continué à utiliser le numéro d'agrément délégataire alors qu'elle n'était plus reconnue comme fédération délégataire (Arrêté du 13 mai 2014 portant retrait de l'agrément accordé à la Fédération française de full-contact et disciplines associées, JORF n°0125 du 31 mai 2014).

Au regard de l'ensemble des éléments évoqués dans ce chapitre, il fait jour que les dirigeant-e-s sportif-ive-s jouissent d'une marge de manœuvre importante quant à la gestion de leurs activités. Moins qu'un rapport d'opposition, il se joue un rapport de force et d'influence entre le Ministère en charge des sports et les FSN et leurs dirigeant-e-s. Ce rapport de force est-il déséquilibré au point que les FSN ne respectent pas les provisions de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes ? Le chapitre qui suit revient sur cette question et sur les problématiques de recherche qui animent ce travail doctoral.

Chapitre 3 - Penser le changement : les effets des quotas en question

Les FSN ne sont pas isolées des autres formes d'organisations. Si tentaculaires, hybrides et complexent soient-elles (Vincent, 2019), ce sont que des « systèmes d'action concrets ». Elles répondent à un certain nombre de règles et donnent à voir les jeux politiques des acteur-riche-s qui les composent. Dans ce cadre d'analyse spécifique, l'intérêt est en particulier porté sur les effets de l'instauration de nouveaux quotas sur le fonctionnement concret et sur les jeux de pouvoir qui se déroulent au sein des FSN.

La loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, s'inscrit dans une nouvelle dynamique ministérielle. C'est une loi transversale qui touche à de nombreux domaines sociétaux et qui vise à rendre effective une égalité déjà consacrée par le droit. Son article 63 s'applique plus spécifiquement au domaine sportif et pose trois séries de questionnements quant à la gouvernance des FSN. Ce sont ces trois grandes problématiques que ce chapitre essaie de retranscrire.

La première tient au volet politique de la gouvernance des FSN (Bayle, 2010) c'est à dire aux relations que les FSN noue avec les institutions politiques, et à la capacité que ces dernières ont à contrôler et moduler les activités des organisations sportives. Le rapport de force entre les différentes institutions rend le changement moins mécanique et prévisible que ne le laisse présager les relations contractuelles qui lient les FSN à l'État. Il invite à analyser la façon dont le changement est conduit et donc à s'intéresser au contexte d'émergence de la loi et aux logiques cachées qui entourent sa construction (1).

La deuxième série de questions a trait aux effets concrets de la loi sur la représentation politique des femmes dans les instances de direction des FSN. Les stratégies de contournement des quotas développées par les partis politiques et les entreprises privées afin de préserver les intérêts de leurs dirigeants masculins, constituent un répertoire d'actions dont les FSN peuvent s'inspirer pour détourner l'esprit de la loi. En effet, celles-ci sont dotées d'une marge de liberté importante quant à la structuration de leur gouvernance et sont libres d'utiliser les modalités de scrutin qu'elles souhaitent pour élire leurs dirigeant-e-s (2).

La troisième s'attache à analyser le changement au sein des FSN provoqué par la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, tant sur le plan de la réception de la mesure par les acteur-riche-s que ses répercussions sur les jeux de pouvoir (3).

En somme, la nouvelle réglementation qui s'applique aux FSN est au cœur de notre problème de recherche et elle engage l'analyse de plusieurs niveaux. Analyser le *processus de féminisation* de la gouvernance des FSN et la *place que les femmes* jouent en son sein invite en effet à examiner les stratégies individuelles des dirigeant-e-s face à la mesure (e.g. résistance, réticence, conformisme) ; le fonctionnement des comités directeurs ; mais bien aussi les relations de la fédération avec le législateur

qui lui impose la mesure.

1. Le contexte d'émergence des quotas

L'instauration de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes se situe dans un contexte particulier de « fleurissement de quotas », en France (Lépinard, 2016), et à travers le monde. Utilisés explicitement comme outil pour briser le plafond de verre, les politiques contraignantes, sont venues colorer le paysage législatif français. Théoriquement temporaires, ces mesures de rattrapage prennent des formes diverses (plus ou moins flexibles) et sont appelées à disparaître lorsque l'égalité réelle, de faits, sera observée.

Cet apparent durcissement de la politique pour l'égalité femmes-hommes, est le fruit de nombreuses évolutions, légales et sociétales, survenues dans les années récentes. En effet, ce n'est que très récemment que les discriminations positives en faveur des femmes sont apparues comme un « *mal nécessaire* » (Bereni & Revillard, 2015). C'est d'ailleurs l'argumentaire utilisé par Geneviève Fioraso alors Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, lors des débats parlementaires relatifs à loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 dont l'objectif est le renforcement de la parité hommes-femmes dans les instances décisionnelles des Universités : « *Nous avons choisi les quotas non par appétence particulière, mais parce qu'ils représentaient le seul moyen efficace*¹⁴⁹ ». Ce contexte particulier, si brièvement esquissé, participe à comprendre l'utilisation des quotas dans la sphère sportive ; des pressions certaines invitent à la féminisation de la gouvernance du sport et plus largement des sphères de décisions dans la société française. Il mérite cependant une attention plus poussée et plus fine.

Il semble, en effet, nécessaire de replacer le cadre dans lequel les quotas ont vu le jour dans le domaine sportif et le contexte dans lequel ils s'appliquent, avant d'appréhender leurs effets sur la représentation des femmes. Cette ambition convient en premier lieu à positionner les FSN dans ce changement social et à analyser le processus de légitimation de la discrimination positive dans la gouvernance du sport, pourtant peu encline à se féminiser. Ce travail de contextualisation est principalement guidé par l'idée qu'en connaissant les arguments et les dynamiques qui permettent l'installation de la loi et qu'en appréciant les objectifs qu'elle poursuit, l'observateur-riche est plus à même d'en mesurer et d'en comprendre son (in)efficacité.

La démarche s'apparente en partie à celle de Bereni (2007), qui dans le domaine politique, revient « de la cause à la loi » sur la parité. Le processus, en apparence enclenché, de féminisation des sphères décisionnelles sportives n'est pas le résultat de pressions « extérieures » aux FSN ou des pressions « émanant du haut », mais doit plutôt être appréhendé comme le fruit temporaire d'une négociation entre

¹⁴⁹ Sénat, Compte rendu intégral, Séance du 21 juin mai 2013, Projet de loi sur l'enseignement supérieur et la recherche.

les parties prenantes qui constituent l'écosystème fédéral (Reynaud, 1989). C'est cette négociation, ses termes et ses acteur-riche-s, individuel-elle-s et collectif-ive-s mais surtout *critiques* (Dahlerup, 1988 ; Childs & Krook, 2006) auxquels nous nous intéressons.

Cette posture conduit donc à retracer les différentes mesures instaurées par l'État et les institutions sportives (e.g CIO, FSI) qui ont émaillé le paysage sportif et à appréhender leurs effets concrets dans les FSN. Elle invite par ailleurs à reconstruire *a posteriori* le jeu politique qui entoure la construction de la loi. L'ambition est d'en découvrir les logiques cachées, les acteur-riche-s critiques et les stratégies qu'ils élaborent pour parvenir à imposer leur logiques d'actions. En effet, comprendre le processus d'institutionnalisation des quotas et le changement de logique concernant le problème de la sous-représentation des femmes dans les instances de gouvernance des FSN¹⁵⁰, nécessite de revenir sur les lois qui lui ont précédé, mais bien aussi sur les débats qui ont participé à la nouvelle réglementation. Dans ce cadre, plusieurs zones d'ombres entourent la mesure et son passage dans les institutions politiques.

Lors des débats parlementaires, quels arguments ont motivé l'implémentation de cette nouvelle contrainte envers les fédérations sportives ? A l'inverse, quels arguments et quel-elle-s acteur-riche-s critiques ont contribué à limiter ses effets ? Pour quelles raisons la règle paritaire prévue par le gouvernement se voit-elle abaissée à 40% ? Quels sont les arguments et les acteur-trice-s qui ont contribué à affaiblir le texte ? Quelles spécificités, justifient aux yeux des acteur-riche-s, que la règle paritaire ne puisse pas s'appliquer au monde sportif ?

A ces premiers questionnements, succèdent toute une autre série d'interrogations sur les effets quantitatifs des quotas sur la représentation politique des femmes et des hommes et leur adaptation dans la réglementation des FSN.

2. L'effet des quotas sur la représentation politique des dirigeant-e-s¹⁵¹

Les quotas relatifs à la composition des instances de gouvernance se posent comme une nouvelle mesure contraignante pour les FSN. Cependant, la marge de liberté qui leur est laissée quant à l'opérationnalisation de la mesure est importante. Cette latitude donne tout le loisir aux acteur-riche-s d'adapter la règle selon leurs propres intérêts et d'en amoindrir l'efficacité (2.1).

Les effets quotas sur les organisations ont largement été décrits par la recherche scientifique, principalement en raison de la multiplication de ses domaines d'application. Ces travaux ont permis d'en mesurer les impacts, quantitatifs et qualitatifs, sur la représentation politique des femmes et

¹⁵⁰ Du principe de proportionnalité aux seuils différenciés selon le type de fédération c.f chapitre 5.

¹⁵¹ La représentation politique des femmes est ici entendue comme le ratio femme/homme et non comme la représentation politique de leurs intérêts.

montrent la variété des stratégies de contournement développées par les acteur-ric-e-s. Ces observations, relatives au jeu politique et stratégique autour des quotas, nourrissent la réflexion sur les conditions qui favorisent une meilleure application de la loi (2.2).

2.1. Le cadre réglementaire de la gouvernance

Depuis l'entrée en vigueur, en 2004¹⁵², des dispositions obligatoires des statuts (DOS), les FSN ont libre choix quant à l'architecture de leurs instances dirigeantes. Elles devaient auparavant choisir, dans leurs statuts-types, entre 2 options dites « A » ou « B »¹⁵³. L'option A, comparable au système traditionnel qui prévalait, correspondait à un comité directeur responsable des décisions stratégiques et à un bureau en charge de leur application. L'option B, sur un modèle proche de celui des sociétés commerciales, se rapportait à un bureau exécutif élu par le conseil fédéral sur proposition du ou de la président-e de la fédération. Cette dernière option confortait ainsi, statutairement, les pouvoirs du ou de la président-e. Bien que novatrice, seule une minorité de fédérations avaient choisi cette option (Bayle, 2010). Désormais le Code du Sport et les DOS relatives aux instances dirigeantes, ne font aucune référence à un type d'organisation déterminé. Les fédérations ont très peu de contraintes quant à la composition et à l'organisation de leur gouvernance : elles ont pour obligation d'élire leurs instances de gouvernance par leurs membres¹⁵⁴ et leurs statuts doivent déterminer les instances chargées de diriger la fédération¹⁵⁵.

Comme le souligne le rapport d'Ettore (2012), le terme « *instances dirigeantes* » est imprécis et laisse une marge de manœuvre importante aux fédérations pour l'organisation de leur gouvernance. Les FSN sont libres d'opter pour le modèle de leur choix et de se doter d'une instance unique ou plurielle. En l'absence de contrainte, des appellations variées sont apparues : conseil fédéral, conseil national, conseil d'administration, haute autorité, direction fédérale collégiale, comité exécutif, comité directeur, bureau fédéral, bureau exécutif etc. Toutefois, derrière ces appellations diverses, la pratique des fédérations fait apparaître un mode d'organisation dominant constitué de deux instances, un organe délibérant et un organe exécutif plus restreint, le plus souvent appelés comité directeur et bureau¹⁵⁶. Dans de rares exceptions les fédérations choisissent un modèle différent de celui-ci mais leur configuration organisa-

¹⁵² Décret n° 2004-22 du 7 janvier 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.

¹⁵³ Décret n° 95-1159 du 27 octobre 1995.

¹⁵⁴ Art. L.131-4 du Code du Sport.

¹⁵⁵ Point 2.2 de l'annexe I-5.

¹⁵⁶ Afin de simplifier la lecture, nous adopterons ces terminologies pour l'ensemble des fédérations.

tionnelle répond toujours au même schéma, à savoir une structure pyramidale avec un sommet hiérarchique qui concentre les prises de décisions. La fédération française de judo, a par exemple, un bureau et un conseil d'administration au sein duquel se trouve un comité directeur et un conseil national.

Les DOS ne donnent que très peu d'instructions sur la qualité ou la quantité des membres qui composent les instances dirigeantes. En général, seules sont mentionnées les restrictions pour lesquelles une personne ne peut être élue et l'obligation d'avoir un médecin dans la gouvernance. S'il n'y a rien d'obligatoire, certaines fédérations ont inclus des dispositions dans leurs statuts visant à s'assurer que les membres élus disposent d'un minimum d'expérience et de compétences. Ces critères d'éligibilité restrictifs, peuvent moduler à la baisse le nombre de candidates (Henry et Robinson, 2010). Les statuts de la FFF, par exemple, conditionnent l'éligibilité de l'ensemble des membres de la Haute Autorité du football à un certain niveau d'expérience. Cependant en ce faisant, une formule maladroite assimile l'obligation d'avoir une représentation minimale de femmes à une des nombreuses fonctions qui composent l'écosystème sportif¹⁵⁷.

Concernant les élections, la durée du mandat des instances dirigeantes est de quatre ans¹⁵⁸, soit une olympiade, et la date d'expiration de celui-ci doit être le 31 décembre de l'année durant laquelle se tiennent les jeux Olympiques d'été ou le 30 juin pour les fédérations qui relèvent d'une discipline inscrite aux jeux Olympiques d'hiver. Le corps électoral, l'assemblée générale, doit obligatoirement être constitué des membres de la fédération c'est-à-dire les associations affiliées. Les fédérations ont cependant le choix concernant les modalités de vote. Les représentant-e-s de ces associations peuvent être « direct-e-s », ce sont en général les président-e-s des clubs, ou indirect-e-s, ce sont alors des représentant-e-s élu-e-s dans le cadre des assemblées générales départementales ou régionales. Parmi ces trois possibilités, la pratique des fédérations est très variée mais le modèle le plus utilisé reste la représentation directe (Breillat, 2017). Ce système permet de réduire le nombre de votant-e-s et de procéder à une élection à « taille humaine ». Les voix sont ensuite pondérées ou non, le choix est laissé libre à la fédération.

S'agissant du mode de scrutin, le législateur a laissé libre choix aux fédérations. Dans les faits, le scrutin plurinominal à un ou deux tours est plus souvent privilégié aux scrutins de liste mais des modes de scrutin mixtes existent (e.g escrime et handball). Les DOS n'imposent aucune obligation quant à l'élection du ou de la président-e. Dans les faits, dans la majorité des cas, le comité directeur nouvellement élu choisit, en son sein, un-e candidat-e à la présidence et soumet son choix à l'approbation des représentant-e-s de l'assemblée générale (Breillat, 2017). En cas de refus, le comité directeur doit proposer une nouvelle personne et le processus se répète jusqu'à ce l'assemblée valide le choix du comité

¹⁵⁷ Ils prévoient, entre autres, que : « Le membre représentant les arbitres d'élite doit être ou avoir été pendant au moins trois ans arbitre dans les compétitions organisées par la LFP ».

« Les femmes doivent être ou avoir été pendant au moins trois ans membres du Comité de Direction d'un club de football, amateur ou professionnel, d'une Ligue ou d'un District, ou exercer ou avoir exercé, durant la même période, une fonction officielle au sein d'un club de football. » Statuts de la FFF saison 2017-2018, p.19.

¹⁵⁸ Exception faite en 2020 suite à la crise sanitaire provoquée par le COVID-19.

directeur. Le ou la président-e peut également être élu-e directement par l'assemblée générale. Dans le cas des élections se déroulant au scrutin de liste, les fédérations optent généralement entre trois solutions ; le comité directeur élit en son sein un-e président-e avec (1) ou sans approbation de l'assemblée générale (2), ou la tête de liste de la liste arrivée avec le plus de voix prend la présidence (3). Tout comme le bureau, les postes de trésorier-ère et secrétaire sont élu-e-s par le comité directeur sur proposition du président. Ces postes sont généralement occupés par des bénévoles ayant une profession en relation avec la fonction (Bernardeau Moreau, 2004).

Le statut associatif des fédérations et le Code du Sport, loin d'être contraignants, fixent un cadre juridique dont le degré de plasticité est important. Cette relative autonomie permet à chaque fédération, dotée de ses caractéristiques propres, d'organiser la structure de sa gouvernance comme elle l'entend. Malgré cette marge de liberté, dans la pratique, leur fonctionnement ne diffère pas beaucoup. Comme le souligne Breillat (2017), les fédérations suivent un fonctionnement mimétique : « *Quelques modèles coexistent, avec ici ou là des petites variantes, mais l'observateur qui commencerait par étudier et comparer les statuts fédéraux sans s'intéresser avant au cadre juridique posé par l'État en déduirait probablement que le ministère des Sports impose sur ce point un cadre rigide aux fédérations, leur laissant le choix entre deux ou trois options. Le constat que les fédérations s'inspirent visiblement les unes des autres par le recours fréquent à des « copier-coller » des statuts innovateurs sur certains points est au demeurant flagrant !* » (2017, p.24).

Concernant la représentation de chaque sexe, l'État n'impose aucune obligation, outre celle de résultat. Il n'indique pas les modalités selon lesquelles les quotas doivent être déclinés mais contraint les fédérations à atteindre une gouvernance plus équilibrée. Les quotas changent théoriquement les règles du jeu dans le sens où ils entraînent une augmentation de la demande de dirigeantes et par la même occasion, une diminution de la demande de dirigeants mais les FSN ne sont pas sommées de modifier leurs modalités d'élections pour garantir une représentation minimum de femmes et d'hommes.

Les dirigeant-e-s ont là l'opportunité d'écrire une partie des règles du jeu, à travers la modification des statuts de l'organisation et des modalités d'élections. L'enjeu est donc d'analyser la façon dont les acteur-ric-e-s s'approprient ces obligations et la façon dont les règles formelles et informelles des fédérations s'en retrouvent modifiées. Dans les organisations sportives internationales les objectifs prescrits par le CIO pour la représentation de chaque sexe ont agi comme un maximum plutôt que comme un minimum sur lequel construire (Henry et al., 2004 ; Adriaanse & Schofield, 2014). Comment les FSN et les acteur-ric-es qui les composent considèrent-ils le quota, comme un maximum ou comme un minimum?

2.2. Les conditions d'efficacité de la loi

Les réformes touchant à la féminisation des conseils d'administration des entreprises et les

différentes lois sur la parité en politique, fournissent des exemples probants de stratégies de contournement et de transgression de la règle. En effet, si les politiques égalitaires qui ont vu le jour ces dernières années permettent une féminisation lente et progressive des différentes institutions et organisations, les effets pervers qu'elles entraînent sont parfois loin des objectifs établis.

Ces réformes, et les stratégies de résistances qui les suivent, offrent un point de comparaison important, afin d'appréhender l'efficacité de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes dans le domaine du sport. Une revue succincte des lois qui se sont inscrites dans la recherche d'une plus grande égalité, donne à voir les jeux d'acteur-ric-e-s et la façon dont iels intègrent, adaptent et/ou transgressent les mesures qui leurs sont imposées (2.1.1). Les sanctions prévues en cas de non-respect de la règle (2.2.2) et les modalités d'élection semblent, à certains égards, influencer sur l'efficacité des quotas (2.2.3). L'ensemble de ces observations restent des pistes de réflexion à investiguer dans le cadre de la réforme de la gouvernance des FSN.

2.2.1. Panorama des stratégies de contournement

Au fil des années, la législation relative à l'égalité femmes-hommes s'est durcie : elle est devenue de plus en plus coercitive et a étendu son champ d'action. Les entreprises ont d'abord fait l'objet de régulations pour parvenir à l'égalité professionnelle, puis c'est le domaine politique qui a connu une vague de lois visant à féminiser ses instances. Le constat de l'immobilité des acteur-ric-e-s lorsque les mesures sont peu contraignantes et la lenteur du processus de féminisation ont constitué des arguments déterminants qui ont permis d'arriver à un consensus dans l'espace public et économique (Bender *et al.*, 2015). Les quotas se sont finalement imposés grâce à la conviction que seules les mesures coercitives pouvaient changer les choses (Laufer & Paoletti, 2015).

Malgré cet apparent consensus, nombreux-euses sont les acteur-ric-e-s et les organisations à avoir tenté de contourner les lois visant à instaurer une plus grande égalité entre les femmes et les hommes, et notamment les quotas. Il existe en effet toujours des situations que les règles formelles n'ont pas anticipées et régulées et c'est grâce à ces manques, ces zones d'incertitudes, que les acteur-ric-e-s peuvent avancer leurs intérêts personnels. La promulgation de la loi Copé-Zimmermann, en 2011, permet bien d'illustrer ce phénomène¹⁵⁹. Elle a, certes, permis une accélération de la féminisation des conseils

¹⁵⁹ Même constat pour la loi dite « Roudy » instaurée en 1983 (Loi n°83-635 du 13 juillet 1983 portant sur la modification du code du travail et du code pénal en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes) qui constituait simplement un outil de diagnostic. Elle obligeait les entreprises à produire un rapport de situation comparée afin de quantifier les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes. Faiblement contraignante car reposant essentiellement sur la bonne volonté des partenaires sociaux et des entreprises, ses résultats ont été décevants (Doniol-Shaw *et al.*, 1989; Laufer, 1992). La marge de liberté laissée aux acteur-ric-e-s est au cœur du problème ; iels ne se saisissent pas des possibilités offertes par la loi : « *Constatant que la loi Roudy a été peu ou mal appliquée [...] Estimant que les partenaires sociaux disposent d'ores et déjà, en la matière, d'un arsenal législatif et réglementaire assez complet, elle regrette qu'ils n'y recourent pas suffisamment et observe à*

d'administration mais le plafond de verre « qualitatif » s'est substitué au « plafond de verre quantitatif » (Gregoir et *al.*, 2013). Les recherches portant sur les effets de la loi ont permis de mettre à jour la variété de stratégies que les acteur-ric-e-s et les organisations ont employé pour se soustraire aux exigences de la mesure ou détourner l'esprit la loi. Certaines entreprises ont changé de statut juridique (de SA elles passent en SAS), ont déplacé le pouvoir dans un autre organe de direction, d'autres encore ont diminué la taille du CA pour échapper à la loi, car la règle ne s'applique pas aux CA de moins de 8 membres (Bender et *al.*, 2015, Gresy, 2016). Les entreprises françaises ne sont pas un cas isolé, Bøhren & Staubo (2014) font des observations similaires en Norvège. Ahern & Dittmar (2012) révèlent qu'après la promulgation de la loi, en 2003, la probabilité que les entreprises norvégiennes s'établissent sous forme privée plutôt que publique (là où les quotas s'appliquent) s'accroît. Une autre méthode aurait pu consister à augmenter la taille du conseil pour pouvoir introduire plus de femmes sans avoir à remplacer les administrateurs déjà présents, ce que Whelan et Wood (2012) appellent « *tamponner* », mais au regard de l'étude de Ahern & Dittmar (2012) cette hypothèse ne semble pas être valide.

Au travers de ces divers exemples, il fait jour que les acteur-ric-e-s développent des stratégies variées pour se soustraire aux contraintes que tente de leur imposer leur environnement. Les fédérations sportives ne font pas exception. Les précédentes lois visant à mieux partager les responsabilités entre les femmes et les hommes dans la gouvernance étaient moins contraignantes¹⁶⁰ et n'ont été que partiellement appliquées¹⁶¹. Les moyens qu'elles ont utilisé pour se faire, ne sont cependant que peu très décrits par la littérature. À cet égard, Spaaij et *al.* (2020) observent des résistances linguistiques à l'égalité dans les organisations sportives australiennes : avant même d'appliquer de telles mesures les acteur-ric-e-s minimisent et nient l'existence d'inégalités et en placent la charge de la faute sur les groupes en situation de minorité dans l'organisation (e.g. iels ne postulent pas pour les postes).

Dans l'éventail des tactiques d'adaptation aux quotas précédemment exposé, la stratégie qui consiste à modifier le statut juridique de l'organisation semble inapplicable aux FSN car elle impliquerait que la fédération perde son agrément et son statut auprès du Ministère en charge des Sports. Cependant, les tactiques qui consistent à faire varier la taille du comité directeur afin de préserver les

cet égard qu'aucune législation nouvelle ne saurait être efficace si elle n'est pas « prise en charge » et utilisée par ses bénéficiaires » (Rapport d'information de la proposition de loi relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la future loi dite « Génisson » (loi n° 2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes).

¹⁶⁰ La représentation minimale des femmes était moins élevée. Décret n°2004-22 du 7 janvier 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. Arrêté du 4 avril 1963 modification de l'arrêté du 27 novembre 1962 : administration des fédérations et groupements sportifs.

¹⁶¹ « Sur l'olympiade qui s'est achevée en 2012, environ la moitié des fédérations ne satisfaisaient pas à ce minimum de représentation pour l'une au moins de leurs instances dirigeantes (conseil fédéral ou bureau), et un tiers ni pour l'une ni pur l'autre Ces observations laissent présager l'existence de nouveaux jeux et stratégies autour de la contrainte paritaire et de la représentation minimale des femmes dans les fédérations. » (Rapport d'impact du projet de loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, 2013, p.90).

intérêts des dirigeant-e-s déjà en place, ou à déplacer le pouvoir décisionnaire peuvent très bien s'appliquer. Elles constituent des adaptations à la règle qu'il convient d'investiguer.

Ces stratégies ne sont pas l'apanage du seul secteur privé et marchand. En France le secteur politique a été le premier domaine concerné par les quotas. La loi du 6 juin 2000¹⁶² a, pour la première fois, imposé la parité sur les listes électorales. La législation prévoit un « système de fermeture éclair » c'est à dire une alternance stricte femmes-hommes sur les listes électorales pour les élections européennes et sénatoriales à la proportionnelle, et une alternance par tranche de six candidats pour les municipales et les régionales. Les sanctions encourues en cas de non-respect varient selon le type d'élection. Pour les scrutins de listes (e.g. municipales, régionales, européennes et sénatoriales¹⁶³) la loi est contraignante, la liste est déclarée irrecevable et ne peut être enregistrée par la préfecture si elle ne répond pas aux conditions d'alternance qui s'appliquent. Pour les élections législatives la loi est seulement incitative, si les partis politiques ne jouent pas le jeu et suivent une « logique de contournement » (Roudy, 2004) ils sont réprimés financièrement. Quels ont été les effets de ces mesures ?

Aux municipales, la loi dite « sur la parité » a permis une entrée massive de femmes en politique (Achin & Paoletti, 2002). Lors des premières élections qui ont suivi sa promulgation, en 2001, près de 21 200 femmes sont entrées dans les conseils municipaux, et autant d'hommes en sont sortis¹⁶⁴. Le texte de loi, malgré son aspect révolutionnaire, pâti de certains manquements que les acteur-ric-e-s politiques ont vite saisis. Les effets du principe paritaire ont été amoindris par les stratégies de contournement (c.f. infra : biais de parti, rente législative, stratégie de l'intercalaire). Ces dernières semblent intéressantes pour l'étude de l'application de quotas dans les fédérations sportives, parce que les schémas qui les soutiennent sont facilement reproductibles et comparables au domaine fédéral : la composition des comités directeurs et bureau des FSN est également déterminée par des élections.

Ensuite, si la parité en politique a conduit à une augmentation du nombre de femmes dans les instances politiques municipales, le nombre de mairesses ne suit pas la progression du nombre d'élues. Nombreuses sont celles qui sont rentrées en politique, cependant une fois l'élection passée, certaines sont descendues dans l'ordre d'apparition de la liste électorale (Achin & Paoletti, 2002). C'est ce que Troupel (2002) a appelé la « technique de l'intercalaire ». Les femmes placées initialement en haut de liste se retrouvent rétrogradées au profit d'hommes à l'origine bien moins classés. Ce chassé-croisé, intégral ou partiel, limite l'accès des femmes aux postes à responsabilités et donne lieu à une féminisation de la sphère politique en trompe l'œil. Ainsi la loi est, certes, appliquée, mais elle est

¹⁶² Suite à la loi constitutionnelle n°99-569 du 8 juillet 1999 relative à l'égalité entre les femmes et les hommes.

¹⁶³ Si le département compte trois député-e-s ou plus.

¹⁶⁴ Cependant le bilan est contrasté car les effets de la loi restent limités. La règle ne s'étant appliquée qu'aux villes de plus de 3 500 habitant-e-s jusqu'en 2013, de plus de 1 000 habitant-e-s depuis, ces résultats doivent être nuancés. Troupel notait en 2013 : « *En l'état actuel, sur les 36 000 communes, seules 10% comptent plus de 3 500 habitants. Pour lui donner plus d'ampleur, il est question d'étendre le scrutin de listes pour les municipales aux communes de 500 habitants et plus.* » (Troupel, 2013, p.33).

adaptée par les acteur-ric-e-s de façon à ce qu'elle perturbe le moins possible l'ordre établi.

Les règles du jeu changent, des modifications institutionnelles (e.g. loi sur parité, quotas) ou systémique (e.g. crise de la représentation politique) permettent une féminisation visible mais toujours cantonnée aux postes les moins prestigieux ; le plafond de verre persiste. Pour Achin et Lévêque (2014) plus qu'une réelle remise en cause de l'entre-soi masculin, la parité a constitué « *un nouvel instrument dans la boîte à outils de ceux qui font les listes* » (2014, p.121).

2.2.2. Les sanctions

Les FSN sont libres d'implémenter des mesures favorisant l'entrée d'un nombre croissant de femmes dans leur gouvernance, elles sont aussi libres de jouer avec la règle et d'en contourner les objectifs. Les organisations politiques et les entreprises soumises au même type de contraintes fournissent, pour se faire, un large répertoire de stratégies.

A l'heure actuelle, la moitié des pays du monde utilise les quotas afin d'améliorer la représentation des femmes dans les instances politiques (Dahlerup & Freidenvall, 2010). Si leur usage est maintenant relativement « intensif », ces mesures rencontrent toutefois encore des oppositions. Ces résistances aux quotas prennent souvent la forme de prédictions quant à leurs effets ; c'est-à-dire qu'elles les prétendent inefficaces ou génératrices d'effets pervers (Dahlerup & Freidenvall, 2010). Cependant ces prédictions semblent inefficaces dans la mesure où les résultats qui découlent de leur implémentation sont très inégaux et dépendent de nombreux éléments (Dahlerup & Freidenvall, 2010).

En effet, la pratique a montré que l'impact des quotas était fortement variable : dans certains pays ils ont permis une augmentation du nombre de femmes, dans d'autres ils n'ont pas ou peu produit d'effet (Dahlerup & Freidenvall, 2010). Alors qu'en Afrique et en Espagne Bauer (2008) et Valiente (2008) observent une augmentation du nombre de femmes dans les assemblées politiques après l'introduction de quotas, Htun & Jones (2002) notent qu'en Amérique latine ils n'ont pas eu les effets escomptés. En Norvège la proportion de femmes dans les CA des entreprises est passé de 7% à 40,3% en 7 ans (Adriaanse, 2017)! A l'inverse, le Danemark et la Finlande ont une proportion élevée de femmes dans leurs assemblées politiques alors qu'il n'existe pas de règle relative à la représentation femmes-hommes (Dahlerup & Freidenvall, 2010).

La réussite et l'effectivité des quotas tiennent à de nombreux facteurs comme le type de quota (i.e. quotas sur les candidatures ou sièges réservés), la volonté des acteur-ric-e-s politiques d'instaurer un tel système ou la culture de l'organisation dans laquelle ils sont implantés. Dans les FSI, Schoch & Clausen (2019) observent que l'existence et la dureté des sanctions prévues en cas de non-respect semblent constituer des éléments essentiels dans leur bonne application. Les sanctions peuvent comprendre le rejet de la liste qui ne respecte pas les règles (e.g les élections municipales), des pénalités

financières (e.g élections législatives), la non-comptabilisation des jetons de présence (e.g entreprises privées) ou une combinaison de ces mesures¹⁶⁵.

Pour exemple, en ce qui concerne la parité aux législatives françaises, la règle n'est pas assez contraignante car les sanctions financières prévues en cas de non-respect de la loi paritaire ne dissuadent pas les acteurs de l'enfreindre. Les organisations politiques (e.g l'UMP et le PS) ont préféré payer de lourdes pénalités financières plutôt que d'appliquer la règle (Troupel, 2013).

Si les partis politiques plus modestes ont été plus sensibles au respect de la loi car les pénalités financières représentaient une réelle menace pour leur équilibre budgétaire, la loi souffre d'un illogisme (Sineau, 2008). Les partis sont économiquement incités via « la rente législative » (Troupel, 2007) à maximiser la taille de leur groupe parlementaire, et non à respecter la parité. Ils font le pari que leur nombre total d'élus à l'Assemblée Nationale leur « rapportera » davantage que ce que coûtera le non-respect de loi. La parité, qui est à l'origine l'objectif poursuivi de la loi, devient une simple variable d'ajustement. Pour contrer ces stratégies, la règle a évolué et les pénalités financières se sont faites plus dures¹⁶⁶. Cependant la sanction n'est toujours pas dissuasive. L'UMP¹⁶⁷, le plus mauvais élève, a déboursé 14,6 millions d'euros de pénalité sur la période 2013-2017 pour ne pas avoir respecté la règle aux élections législatives (Lombard, 2017).

Dans le même sens, l'étude d'Allemand et al. (2016) démontre, en comparant les législations française et canadienne, qu'en matière de féminisation des conseils d'administration des entreprises, les lois souples pratiquées outre-Atlantique sont moins efficaces que les lois contraignantes pratiquées en France. Grosvold et al. (2007) comparent la législation et la diversité des conseils d'administration au Royaume-Uni et en Norvège et concluent que les quotas norvégiens ont conduit à une plus forte féminisation qu'outre-Manche. Enfin, en analysant les différentes solutions adoptées concernant la représentation politique en France, Achin et Lévêque (2014) observent que « *plus les dispositifs sont contraignants, plus la proportion de femmes dans les assemblées augmente* » (2014, p.120).

Dans le cas des FSN, la sanction prévue en cas de non-respect des quotas est théoriquement forte et dissuasive (i.e. le retrait d'agrément). En outre, les quotas s'appliquent aux sièges et non aux candidatures ce qui laisse présager un effet quantitatif sur la représentation des femmes important.

¹⁶⁵ En France, dans les CA des entreprises, le non-respect des quotas peut entraîner la nullité des nouvelles nominations mais ne peut entraîner la nullité des décisions prises par le CA. En Norvège, la sanction peut aller jusqu'à la dissolution de la compagnie (Adriaanse, 2017).

¹⁶⁶ Loi n° 2007-128 du 31 janvier 2007 tendant à promouvoir l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives et Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Le taux de diminution de l'aide publique aux partis est porté à 75% puis à 150% de l'écart constaté entre le nombre de candidat-e-s de chaque sexe d'un parti. Ces mesures vont dans le sens du rapport André selon lequel « *Les pénalités financières imposées aux partis politiques qui ne présentent pas suffisamment de candidates aux élections législatives n'ont pour l'instant pas produit les effets escomptés. Seul un renforcement très dur de ces pénalités, destiné à les rendre « insupportables » serait de nature à leur donner enfin une véritable efficacité* » (André, 2011, p.11).

¹⁶⁷ Union pour un Mouvement Populaire, qui deviendra ensuite en 2015 « Les Républicains ».

Cependant, il n'existe pas de « one best way » : les fédérations sont soumises à des niveaux de contraintes variables¹⁶⁸, et peuvent réagir différemment face à une même obligation. Elles connaissent des cycles de vie et des contextes organisationnels variés, ne disposent ni de la même notoriété, ni des mêmes ressources et ne subissent pas les mêmes pressions (e.g économiques, médiatiques). Pour exemple, dans les fédérations olympiques les jeux de pouvoir sont généralement plus importants car liés à des enjeux économiques de premier ordre et ils donnent souvent à voir l'intervention de dirigeant-e-s majoritairement masculins. À l'inverse, les fédérations multisports, historiquement plus féminisées que les autres fédérations en termes de licencié-e-s et peu médiatisées, possèdent également des gouvernances plus équilibrées (Chimot, 2005). Dans le même sens, les comités directeurs des FSN dominées par les femmes en termes de licenciées sont aussi plus féminisées que ceux des FSN dominées par les hommes. Cet état de fait, semble largement avoir été soutenu par le principe de proportionnalité¹⁶⁹ et peut être remis en cause par les nouveaux quotas qui s'appliquent. Dans une autre optique, les FSN plus anciennes et conservatrices, semblent moins susceptibles d'être ouvertes au changement (White & Kay, 2006).

Forte de ce constat, l'analyse qui tend à capturer les effets des quotas doit nécessairement prendre en compte la diversité des situations et catégoriser les fédérations selon différents axes de segmentation (e.g., statut, répartition sexuée de leurs licencié-e-s) afin de tirer des conclusions plus fines. Statistiquement à l'appui, quel jugement peut-on porter sur le degré d'efficacité de mesures volontaristes impulsées par le gouvernement et dont l'application est laissée en partie intégrale aux fédérations sportives?

La marge de liberté laissée aux acteur-riche-s et leur capacité à jouer avec les règles laissent le doute quant à leur bonne application. L'analyse des lois paritaires qui sont apparues dans le paysage politique et économique illustre ces jeux d'acteur-riche-s et met en évidence l'importance des stratégies de résistances. Cependant avant de regarder la façon dont les fédérations appliquent les quotas, il nous faut considérer les variables qui entourent le vote et qui peuvent influencer les résultats de l'élection (e.g les modalités de scrutin).

2.2.3. Les candidatures et les modes de scrutin

Aux législatives, la sanction en cas de non-respect de la loi paritaire est financière. Avec le durcissement progressif des pénalités les partis ont effectivement présenté plus de candidates, cependant celles-ci ont plus souvent été affectées dans des circonscriptions « non-gagnantes » et ont connu un taux

¹⁶⁸ Le quota n'est pas le même pour toutes les FSN, il est fonction de la répartition de leurs licences entre les femmes et les hommes.

¹⁶⁹ Décret n°2004-22 du 7 janvier 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.

de succès moins élevé que les hommes. Cette stratégie, que Murray et *al.* (2012) nomment le « biais de parti », contribue à expliquer le fait qu'en 2012, les femmes représentaient au total 40% des candidates aux législatives mais seulement 26% des élus.

En ce qui concerne les FSN, ces questions qui ont trait aux candidat-e-s et aux votant-e-s n'ont pas encore été investiguées. L'existence de biais de genre chez les électeur-riche-s (Allik, 2015 ; Sanbonmatsu, 2002), tout comme le manque de candidature féminines ne sont, pour l'heure, qu'au stade d'hypothèses¹⁷⁰ qu'il reste à vérifier. Il n'existe par exemple, aucune donnée agrégée relative à la répartition sexuée des candidat-e-s et des électeur-riche-s. Ce fait constitue un point aveugle dans les études relatives à la gouvernance sportive fédérale.

Il est possible que les quotas suscitent des vocations chez les femmes et les aident à surpasser les barrières habituellement perçues, notamment relatives aux rôles sexués. Pour Cohen et *al.*, (1998) plutôt qu'un « plafond de verre », les femmes font souvent face à une « porte de verre » (*glass door*) qui ne peut être ouverte que si une autre femme l'a déjà fait auparavant. Dès lors, l'existence de pionnières semble être un élément déterminant dans l'amélioration de la représentation des femmes et les quotas peuvent aider à cet égard. Via l'effet des rôles modèles, ils peuvent contribuer à la création de modèles féminins dans des domaines de pouvoir des FSN où les femmes sont peu représentées, et indirectement participer à mettre fin ou à atténuer l'autocensure¹⁷¹ des autres. Dans ce sens, Grésy formule le slogan « *j'ai un quota donc je suis* » (2016, p.199) : les quotas permettraient de légitimer l'ambition des femmes et d'échapper à l'invisibilité.

L'analyse doit ainsi déterminer, si comme en politique, les quotas conduisent à une augmentation du nombre de candidatures et si le manque de vivier de femmes dirigeantes constitue un des facteurs explicatifs à la moindre représentation des femmes dans la gouvernance sportive. Le comportement des candidat-e-s, et notamment la gestion des listes (e.g. stratégie de l'intercalaire) sont aussi des thématiques à explorer, car ils constituent des sources de contournement potentielles.

Enfin, si l'accent est porté, dans cette partie, sur la variété des formes de résistances qui émergent pour faire face aux politiques d'égalité, il est par ailleurs possible que les FSN essaient d'influer sur le nombre de dirigeant-e-s qui se portent candidat-e-s afin de favoriser le respect des quotas et l'élection d'un plus grand nombre de femmes (e.g. mise en place de canaux de recrutement spécifiques, propager les appels à candidatures dans leur environnement pertinent). Pour exemple, depuis l'instauration des quotas relatifs à la représentation des femmes et des hommes dans les conseils d'administration par la loi Copé-Zimmermann, l'organisation « Femmes au Cœur des Conseils » propose de « *féminiser les*

¹⁷⁰ Il faut souligner à ce titre, le décalage entre la fréquence avec laquelle l'argument du manque de candidature est utilisé et le manque de données concernant ce point !

¹⁷¹ Aussi nommée comme la peur du succès (Horner, 1972), le poids de la rareté (Laufer, 2005), les conduites d'échecs (Meynaud, 1988), le phénomène de l'imposteur (Clance & Imes, 1978), le syndrome de cendrillon (Dowling, 1981).

conseils efficacement » grâce un répertoire de 1000 femmes¹⁷². En centralisant les candidates, l'organisation vise ainsi à faire en sorte que « l'offre » et la « demande » de femmes administratrices se rencontrent. Dans le même registre, l'organisation Femmes AAA+¹⁷³ et l'International Women's Forum mettent à disposition des entreprises un réseau mondial de femmes désirant devenir administratrices.

Dans ce sens, les FSN peuvent aussi essayer d'influer sur la façon dont les membres sont élu-e-s, c'est-à-dire sur les modalités de scrutin (e.g. collèges spécifiques pour l'élection des femmes et des hommes). À cet égard, Vieille Marchiset (2004) partage le même point de vue que Achin (2007) et considère que le scrutin de liste est à privilégier afin de favoriser l'élection d'un plus grand nombre de femmes dans les organisations sportives. Dans le même sens, les rapports Asensi (2000) et André (2012) affirment qu'il existe corrélation entre le mode de scrutin et l'accès des femmes aux fonctions électives. Fort de ce constat, ils préconisent d'imposer un schéma unique, le scrutin de liste, afin d'assurer une représentation minimum de femmes¹⁷⁴. Ces recommandations sont principalement motivées et argumentées par des constats chiffrés issus de la sphère politique¹⁷⁵. Néanmoins, l'évidence n'est pas aussi claire qu'elle n'y paraît et cette vision simplificatrice de la réalité électorale est à nuancer.

Les effets du système proportionnel ne sont pas automatiques, il existe de nombreux facteurs qui viennent influencer les effets d'un scrutin de liste et les résultats du vote (Ballmer-Cao & Tremblay, 2008 ; Sineau, 2012). Premièrement, il est important de considérer le processus de constitution des candidatures, c'est à dire le recrutement et le processus de construction des listes. Dans ce cadre, pour Ballmer-Cao et Tremblay (2008) les partis jouent un grand rôle : ils sont « *faiseurs de candidates* » et donc « *largement faiseurs d'élues* » : (...) *les partis nomment les candidat-e-s en anticipant largement les préférences de leur électorat en fonction des incitations du système électoral, des rapports de force de l'environnement et des conjonctures politiques.* » (2008, p.614). Malgré ces observations, Ballmer-Cao et Tremblay considèrent que « *le scrutin proportionnel de liste reste le système « gagnant » (...)* »

¹⁷² <http://www.femmesaucoeurdesconseils.com>.

¹⁷³ AAA+ est une association créée en 2011 par Brigitte Longuet pour la promotion des femmes avocats ou juristes comme administratrices.

¹⁷⁴ « Le recours aux listes bloquées impose aux femmes de s'assurer lors de la composition des listes d'y figurer en bonne place. La proportionnelle favorise l'accès des femmes en donnant un caractère moins personnel à l'élection. Le scrutin proportionnel conduit en effet à une lutte entre listes plutôt qu'entre candidats, et permet de dépasser les éventuels effets de notoriété ou le poids des traditions. » (Asensi, 2000, p.36).

¹⁷⁵ Dans le domaine politique, la représentation descriptive c'est à dire le nombre de femmes élues, serait influencée par la représentation formelle, c'est à dire le processus d'élection et les arrangements formels (Pitkin, 1967). En effet, certains chercheur-euse-s considèrent que les modalités d'élections reposant sur une représentation proportionnelle sont plus favorables aux femmes (Matland 1998 ; Matland, 2005; Matland & Montgomery 2003 ; Norris 2004). Les avantages du système proportionnel pour les candidatures féminines seraient multiples. D'une part, en ce qui concerne les votant-e-s, le scrutin de liste permet d'éviter la confrontation directe puisque les électeur-ric-e-s n'ont pas à choisir entre une femme et un homme pour les représenter (Matland, 2005). Ainsi, les femmes seraient plus facilement élues entourées de colistiers masculins, puisque les électeur-ric-e-s votent pour une liste et non pour un-e seul-e candidat-e. Cette affirmation suppose que l'électorat éprouve des difficultés à voter en faveur d'une femme en lieu et place d'un homme. D'autre part, du côté des partis politiques, l'introduction de femmes dans les listes leur permettraient de répondre à différentes sensibilités et de montrer de la considération quant à la question de leur intégration à la vie politique, et ce, sans prendre de risque démesuré (Norris 2004). En ce sens, le « coût » en termes de succès électoral serait plus facile à supporter.

(2008, p.624) pour améliorer la représentation politique des femmes.

Des chercheur-euse-s se sont, par ailleurs, intéressé-e-s à l'impact de la magnitude des circonscriptions ; c'est à dire l'impact du nombre de siège en jeu sur la féminisation des postes. Les résultats de leurs études montrent que plus le nombre de sièges à pourvoir est élevé, plus les partis sont disposés à présenter des femmes. D'autres considèrent la question de la position des femmes sur les listes et montrent que si la magnitude est faible, c'est à dire s'il y a peu de sièges en jeu, l'effet du scrutin proportionnel ne se déploie pas : les femmes ne sont pas assez bien placées sur les listes pour pouvoir être élues (Matland & Studlar, 1996)¹⁷⁶.

En France, le taux de féminisation du personnel français au Parlement Européen, qui se déroule au scrutin proportionnel de liste, fait figure d'exception lorsqu'il est mis en perspective avec les élections nationales. Cependant, plusieurs facteurs viennent nuancer une analyse trop rapide qui n'attribuait les mérites de cette féminisation qu'au mode de scrutin proportionnel. En effet, il nous faut d'abord souligner que l'élection européenne est moins prestigieuse que les législatives ou les sénatoriales dans le champ politique français. C'est en quelque sorte une « *scène secondaire* » de la vie politique française (Beauvallet & Michon, 2008). En outre, les élections européennes sont plus poreuses, en ce sens que les ressources politiques sont moins prépondérantes pour l'élection que dans les élections nationales. Il existe, par ailleurs un taux de roulement (i.e. de démissions) plus élevé. Ainsi, « *à propriétés égales, elles [les femmes] semblent accéder plus facilement au PE [Parlement Européen]. Le genre s'apparente alors à une véritable ressource politique* » (Beauvallet & Michon, 2008, p.681) plus rentable qu'au parlement français. Dans ce cadre, le lien de causalité entre les modes de scrutin et la proportion de femmes élues ne doit pas se comprendre de façon linéaire et mécaniste (Sineau, 2012). Outre les règles de droit, il semble primordial de procéder à une analyse multidimensionnelle et de prendre en considération le contexte politique, les stratégies des partis politiques et les règles informelles afin de comprendre les effets des modes de scrutin sur la féminisation du personnel politique (Beauvallet & Michon, 2008).

Dans ce contexte, si les effets des scrutins plurinominaux sur la représentation descriptive des femmes dans les FSN restent des hypothèses à vérifier, l'analyse ne peut pas s'abstraire de l'examen des jeux informels qui se déroulent entre les dirigeant-e-s en amont et pendant les élections. En effet, la composition des comités directeurs des FSN est déterminée par une élection, mais cet espace assez peu réglementé, laisse souvent libre cours aux processus de « présentation » et de cooptation des dirigeant-

¹⁷⁶ Matland & Studlar (1996, p.724) parlent de « *mandate position* » pour qualifier les candidat-e-s en haut de la liste, de « *ornamental position* » pour ceux figurant à la fin de la liste et de « *fighting position* » pour les candidat-e-s figurants en milieu de liste. Les *mandate positions* sont généralement, sûr-e-s d'être élu-e-s, même s'ils ne remportent pas l'élection. L'élection des candidat-e-s en milieu de liste est incertaine tandis que celles des candidat-e-s en position ornementale est quasiment improbable. Pour Matland et Studlar (1996) les partis se servent de ces dernières positions pour diversifier leurs listes et placer des candidat-e-s susceptibles d'attirer de nouveaux-elles électeur-riche-s.

e-s (Chimot, 2005) : les règles formelles qui entourent le scrutin semblent bien moins importantes que les règles informelles. Pour exemple, Chimot (2005) montre qu'après avoir « préparé l'élection », les dirigeantes ne semblent pas rencontrer d'obstacle pour se faire élire et qu'elles sont quasiment certaines d'être élues. La responsabilité de la préparation de leur élection est laissée au soin de membres qui les ont précédemment contactées afin de se constituer candidates. De cette façon, les dirigeantes ne perçoivent pas leur nomination comme étant le résultat d'une élection où comme étant un moment déterminant de leur carrière. En outre, les ambitions personnelles des dirigeant-e-s sportif-ive-s sont souvent masquées derrière des logiques d'action prétendument désintéressées. L'affrontement entre les candidat-e-s est rarement direct et les élections se déroulent souvent sur un mode consensuel où la compétition entre les dirigeant-e-s est euphémisée (Vieille Marchiset, 2004). Ces résultats invitent à examiner les effets des quotas sur les jeux qui se déroulent en coulisses et sur la façon dont les candidat-e-s et les électeur-ric-e-s règlent leur coopération afin de capturer l'entière image des processus à l'œuvre.

En somme, il nous faut déterminer si, au-delà des règles formelles, la loi a rabattu, par la même occasion, les cartes des processus des recrutements informels, c'est-à-dire les stratégies que les femmes et les hommes élu-e-s mettent-elles en œuvre pour se faire élire et les ressources qui mobilisent pour ce faire. Pour exemple, si les relations de type « mentor-e/mentoré-e » (Bower, 2009) persistent dans l'accession aux postes à responsabilités et si la coopération entre les acteur-ric-e-s s'exprime au travers de nouvelles formes de partenariats et d'alliances lors des « campagnes électorales ». Les quotas créent des zones d'incertitudes supplémentaires dans l'élection. Ils invitent à une redistribution partielle des sièges des instances de direction, et ce faisant, ils mettent en danger les intérêts des dirigeants masculins, notamment ceux qui siègent depuis plusieurs mandats.

Dans cette perspective, les effets des quotas sur la représentation politique des femmes dans les FSN doivent bien être appréhendés à l'aune de l'évolution diachronique du nombre de candidat-e-s, d'élu-e-s et de la distribution hiérarchique des postes au comité directeur. L'attention doit aussi porter sur le type de poste (e.g président-e, trésorier-ère, secrétaire), afin de capturer des éventuels *effets de position* et de déterminer s'il existe toujours une double hiérarchisation des postes entre les femmes et les hommes.

3. Le fonctionnement concret

L'examen de la représentation descriptive des femmes dans les instances de gouvernance des FSN (i.e le nombre de femmes en poste) répond à certains manques de la littérature, mais il ne permet pas pour autant de rendre compte du pouvoir et des responsabilités qu'elles exercent au sein des organisations (Crozier & Friedberg, 1977). Les FSN répondant à des modes de gouvernance différenciés (1.) il convient de situer la place des instances politiques dans la gouvernance des FSN avant d'investiguer plus finement les rôles joués par les femmes et les hommes dans ces dernières (2.).

3.1. Les différents modes de gouvernance et l'insertion dans les jeux de pouvoir

Nous l'avons dit, la gouvernance des FSN ne peut pas être uniquement appréhendée à l'aune de leur réglementation car leur fonctionnement concret se révèle parfois très éloigné de celui imaginé par les textes statutaires. De façon plus précise, la professionnalisation et la montée des salarié-e-s posent aujourd'hui la question du rôle des dirigeant-e-s élu-e-s dans les FSN. À ce titre, Auld et Godbey (1998) observent que dans les organisations sportives au Canada les relations de pouvoir qui lient les professionnel-elle-s et les bénévoles sont déséquilibrées en faveur des premier-ère-s et qu'elles sont sources de luttes et de conflits. En France, la Cour des Comptes fait de pareils constats et note que si la professionnalisation a permis d'améliorer la gestion des FSN elle a aussi conduit à brouiller les prérogatives de chacune des parties¹⁷⁷.

Pour Zintz (2004), cette situation est le fruit de temporalités différenciées entre les élu-e-s et les salarié-e-s qui s'enracinent au cœur du fonctionnement associatif : « *Les acteurs du sommet stratégique (bénévoles du conseil d'administration ou du bureau) fonctionnent dans une logique de décision lente (résultant de la fréquence de leurs réunions) et prudente (résultant de leur élection). Les acteurs de la ligne hiérarchique (professionnels confrontés à la gestion quotidienne) fonctionnent dans une logique de décision en prise directe sur les mutations de l'environnement et en contact avec les analystes du système qui leur donnent des informations pertinentes. Les jeux de pouvoir seront, par conséquent, intenses et susceptibles de générer une gestion chaotique.* ». Ce partage des responsabilités entre salarié-e-s et élu-e-s amène Ferkins et al. (2018) à parler de « leadership partagé » (shared leadership) et à investiguer les dynamiques qui le sous-tendent.

Ces observations nous invitent à ne pas penser l'activité et l'influence des dirigeant-e-s qu'au regard des liens qu'ils lient avec les autres membres des instances dirigeantes. Elles enjoignent à élargir le regard et à replacer les structures dans lesquels ils s'intègrent dans le système d'action concret. En somme, il faut envisager la distribution du pouvoir entre les structures pour comprendre la distribution du pouvoir entre les acteur-riche-s. Dans ce cadre, les différentes typologies élaborées par Murray et al (1992) puis Mayaux (1996, 1999) et enfin Bayle (2001) sur les différents de mode de gouvernance des organisations apportent un éclairage important.

Mayaux (1996) décrit quatre différents types de conseil d'administration dans les associations. Le premier, le conseil dit de « façade » joue un rôle très limité et donne un rôle prépondérant aux permanent-e-s de l'organisation. Il se situe en ce sens, à l'opposé du conseil « dispositif de contrôle » qui dirige l'association et supervise le travail des salarié-e-s. Le conseil « militant » quant à lui se pose

¹⁷⁷ « Les responsabilités qu'exercent les salariés au sein des fédérations doivent toutefois s'articuler avec le cadre associatif qui demeure la référence institutionnelle de ces organismes et qui confère aux élus la responsabilité de la gestion. Il en résulte une organisation qui peut se révéler complexe, comme dans le cas des fédérations de rugby et de handball, caractérisées par une répartition et parfois une superposition des fonctions entre élus, fonctionnaires affectés auprès de la fédération et cadres salariés, l'ensemble aboutissant à un partage peu explicite des responsabilités. » (Cour des Comptes, 2009, p.487).

comme le garant de valeurs et la philosophie de l'organisation tandis que le conseil « outil » joue un rôle d'appui et d'aide auprès de la direction salariée. Dans la continuité de ces travaux, Bayle (2001) montre que l'équilibre des pouvoirs entre les cadres techniques, les élu-e-s et les salarié-e-s administratif-ive-s dans les FSN est souvent lié à la taille et la complexité de la structure de l'organisation. L'auteur décrit quatre type de fonctionnement.

Dans le mode « présidentiel fort » ou « noyau dominé », le pouvoir est centralisé autour de la figure du président-e et d'une ou deux personnes clés (e.g DAF¹⁷⁸, DTN) choisi-e-s par le président-e. Selon Bayle (2001) ce mode de gouvernance proviendrait du désengagement des autres élu-e-s et des permanent-e-s de la fédération. Les observations de Zintz (2004) à propos des jeunes fédérations illustrent cette configuration : la structure de l'organisation est simple et le pouvoir est centralisé dans les mains du secrétaire général, ce qui lui procure une capacité d'adaptation importante.

Dans le mode « présidentiel couple » ou « tandem », le pouvoir est réparti entre le président-e et un-e acteur-riche permanent-e dominant-e (e.g DAF, DTN). En prenant appui sur cet « homme fort » (2001, p.157) en poste depuis plusieurs années, le ou la président-e, généralement nouvellement élu-e, peut asseoir sa légitimité. En effet, il est probable que l'expérience et le temps passé dans l'organisation aura amené le ou la DTN (ou directeur-riche administratif-ive) à connaître les règles formelles et informelles de la structure et ainsi à maîtriser les zones d'incertitudes pertinentes. Cette asymétrie d'information place le ou la DTN dans une situation favorable vis à vis du ou de la président-e. Ce-ette dernier-ière est dans l'obligation de travailler en bonne entente avec le permanent afin de « construire » son espace de pouvoir. Bayle note cependant que « ces rapports de force peuvent s'inverser et entraîner l'émergence d'un pouvoir autoritaire généralement de type présidentiel fort ». Selon l'auteur ce mode de gouvernance est caractéristique des petites fédérations et s'explique notamment par le fait que le DTN détient la double casquette de DTN et de directeur général.

Dans le mode « présidentiel éclaté » ou « noyau alliance/noyau fragmenté », le ou la président-e est entouré-e d'un plus grand nombre de directeur-riche-s que dans les situations précédentes. Iel tient toujours une place centrale mais iel joue là un « rôle de coordinateur » ou de « directeur-riche général-e » et délègue des activités spécifiques aux autres membres élu-e-s du bureau et aux permanent-e-s de l'organisation. Le ou la président-e est en charge d'arbitrer, de superviser et de contrôler le bon déroulement des activités de la fédération. Bayle remarque que ce mode de gouvernance s'observe plutôt dans les organisations de grande taille dont le fonctionnement est complexe.

Enfin, dans le mode « managérial » ou « noyau dominé par le ou la directeur-riche » ce n'est pas un-e dirigeant-e élu-e mais un ou plusieurs permanent-e-s de l'organisation qui détiennent de façon informelle le pouvoir de décision. Cette délégation des responsabilités peut être voulue ou subie par le

¹⁷⁸ Directeur-riche administratif-ive et financier-ière.

ou la président-e élu-e qui fait alors figure de « président-e bis ».

Ce détour par les modes de gouvernance, et plus généralement par la configuration du pouvoir interne aux organisations, permet de reconstituer de façon plus fine les jeux qui se déroulent à l'intérieur et à l'extérieur du comité directeur. En l'occurrence la question qui préoccupe ces pages est de déterminer le rôle que tiennent les dirigeantes, nouvellement ou anciennement élues, dans ces configurations particulières et si elles parviennent à influencer sur le processus décisionnel des FSN. La partie qui revient sur les différents types de comportements développés par les acteur-riche-s dans la prise de décision.

3.2. L'effet des quotas sur les rapports de pouvoir

Pour comprendre le fonctionnement concret du système d'action, il faut revenir sur les stratégies élaborées par les acteur-riche-s et sur leurs interactions. À cet égard, Nizet et Pichault (2000) à la suite de Hirschmann (1995)¹⁷⁹ détaillent quatre attitudes qu'il est possible de mobiliser pour analyser le comportement des acteur-riche-s dans la prise de décisions dans les FSN.

Le premier comportement, le loyalisme (loyalty), dépeint l'attitude des acteur-riche-s qui vont dans le sens des principaux-ales décideur-euse-s. Iels peuvent agir de la sorte sur la base de la confiance : iels estiment que les décisions vont dans leurs intérêts au sens large ; mais bien aussi dans une visée stratégique. Cette attitude s'exprime par exemple par des acquiescements non verbaux. Pour exemple Yerles (1984) décrit la tactique de la salle faite d'avance mise en place par les dirigeants nationaux dans les FSN : les décisions sont négociées et prises en amont de la réunion. Dans le même sens, Vieille Marchiset (2004) note que dans les clubs, les processus de vote sont très peu formalisés et reposent souvent sur des consensus établis avant les réunions.

La non implication constitue, au contraire, un désengagement du processus de décision, les acteur-riche-s ne combattent pas l'application de la mesure mais iels ne la favorisent pas non plus. C'est en quelque sorte un retrait mental du processus : iels sont passif-ive-s face à la décision. Ce comportement s'exprime au travers d'attitudes de désintérêt, comme le bavardage, la non présence aux réunions, mais peut aussi conduire à l'exit ; la démission.

Enfin, l'exercice du pouvoir (voice) vise à infléchir la décision et s'exprime de façons variées ; lors de débats en réunions, mais aussi en coulisses avec la création d'alliances et la prises de contacts. Cette attitude peut chercher l'établissement d'un compromis, ou tenter d'imposer une nouvelle idée. Selon Nizet et Pichault (2000), trois conditions doivent être simultanément réunies pour que les acteur-riche-s se mettent en mouvement et adoptent cette posture. Il faut que leurs intérêts et objectifs soient différents de ceux vers lesquels tendent la décision, que les enjeux qui entourent cette décision soient suffisamment importants pour qu'ils prennent le risque d'aller à la confrontation (celle-ci peut être plus

¹⁷⁹ Loyalty, exit, voice.

ou moins larvée et directe) – le jeu doit en valoir la chandelle – et enfin qu’iels disposent de ressources suffisantes (e.g pouvoir de l’expert sur la question, maîtrise de l’information) comparativement aux acteur-rice-s/décisions contre lesquelles-elles s’opposent. Nizet et Pichault (2000) affirment que sans ces trois conditions les acteur-rice-s privilégieront les deux premières attitudes et ne contesteront pas la décision, même si elle intervient à rebours de leurs intérêts. Cette attitude, qui conduit à un rapport de force, ne nous y trompons pas, n’infléchit pas obligatoirement le processus décisionnel ; elle tend à le faire mais elle ne comporte aucune garantie de succès.

L’éventail de ces comportements permet de mesurer le niveau de politisation d’une décision ou plus généralement des organes de direction. Les instances sont considérées comme très politisées lorsque les acteur-rice-s s’engagent fortement dans des attitudes d’exercice du pouvoir. Elles ne le sont que très peu lorsqu’iels préfèrent développer des comportements de non-implication et de loyalisme (Nizet & Pichault, 2001).

Il permet par ailleurs d’identifier les véritables responsables politiques, de démêler l’écheveau de la décision et de déterminer quel-elles acteur-rice-s décident réellement au sein des FSN. Il faut souligner à ce titre, que les quotas s’appliquent aux instances dirigeantes, mais ils n’induisent pas que leur hiérarchie interne soit égalitaire. Féminisation des salles de réunions ne signifie pas féminisation des responsabilités. Une fois l’élection passée, l’organigramme des élu-e-s reste à déterminer et le niveau de responsabilités entre les différent-e-s dirigeant-e-s du comité directeur d’une même fédération est souvent très inégal.

La distribution sexuée des postes dans les groupes de travail, au bureau et au comité directeur constitue un premier indicateur de l’influence dont disposent les dirigeant-e-s dans l’organisation. En effet, cette distribution des responsabilités peut être appréhendée comme le résultat d’une capacité différenciée, entre les individus, à négocier et à se positionner sur les postes clés une fois l’élection passée. À la différence des entreprises, l’organigramme des élu-e-s fédéraux-ales des FSN est rejoué *a minima* tous les quatre ans, à la suite des élections, et ne dépend d’aucune règle formelle ; les dirigeant-e-s peuvent descendre hiérarchiquement aussi vite qu’iels sont monté-e-s. Une position hiérarchique élevée (e.g être membre du bureau, présider une commission de travail) ne présage pas de l’influence des acteur-rice-s, mais elle est déjà la cristallisation d’un rapport de force : puisqu’elle consacre la reconnaissance symbolique des acteur-rice-s. Même si les quotas ne s’appliquent qu’aux instances dirigeantes au sens large, il est possible qu’un effet d’entraînement vienne féminiser les postes clés (i.e. trésorière, secrétaire, vice-présidente) des FSN.

A l’aune de ces éclaircissements, l’élection ou la nomination de femmes à ces hautes fonctions peut être considérée comme le résultat favorable d’une négociation ou comme le témoin d’une volonté politique de féminisation – au moins d’affichage - mais elle nécessite de regarder au-delà de l’état de fait que la structure hiérarchique cristallise. Si la structure formelle peut constituer un premier indice, il

ne convient absolument pas de considérer celle-ci comme une preuve définitive et irréfutable de l'influence des acteur-rices dans l'organisation. Derrière cette description formelle, les femmes nouvellement élues au comité directeur servent-elles de « *femmes-alibi* » aux fédérations qui ont l'obligation légale de leur faire une place ? En d'autres termes, ne siègent-elles que pour faire le nombre ? Quelle est la part de femmes qui démissionnent au cours du mandat et pour quelles raisons le font-elles ?

Il ne s'agit donc pas comme Bayle et Chantelat (2004) de rendre compte de ce que les acteur-riche-s *perçoivent* de ce que les dirigeantes font, mais de ce qu'elles *font* réellement et comment ces manières de faire transforment (ou non) les relations de pouvoir et les mécanismes de la prise de décision. Afin d'évaluer le degré de pouvoir et d'influence qu'exercent les femmes dans la gouvernance sportive fédérale, il faut examiner les thématiques et les portefeuilles dont elles ont la charge (i.e. les commissions de travail dans lesquelles elles siègent et avec quelles responsabilités), leur capacité à mobiliser les ressources de l'organisation, à engager des dépenses importantes, à infléchir des décisions, à obtenir des reconnaissances symboliques et matérielles ou encore à proposer des initiatives qui seront entendues et concrétisées. Cette démarche exige de revenir sur leurs objectifs, leurs intérêts, les sources de pouvoir qu'elles mobilisent mais bien aussi sur les potentielles difficultés qu'elles éprouvent à exercer leurs missions. Si les quotas sont généralement reconnus comme les mesures les plus efficaces pour lutter contre la sous-représentation des femmes, ils peuvent avoir des effets pervers et notamment conduire à décrédibiliser les femmes élues grâce à ces mécanismes.

Pour l'heure, les hommes occupent généralement les postes les plus élevés hiérarchiquement dans les fédérations olympiques et unisport olympiques (i.e. président, trésorier, secrétaire) et les femmes sont souvent cantonnées aux commissions féminines et aux dossiers touchant uniquement à la pratique féminine (Sport Éducation Mixités Citoyenneté, 2012). Ce constat, s'il perd de sa force concernant les FSN multisports reste valable pour la majorité d'entre-elles. La gestion de la pratique sportive des femmes au sein des fédérations, qu'elles soient de loisir ou de compétition, sont des domaines de réflexion et d'actions souvent réservées aux femmes dirigeantes (Chimot, 2005 ; Vieille Marchiset, 2004, Sport Éducation Mixités Citoyenneté, 2012). Certaines d'entre-elles sont ainsi amenées à développer une expertise – réelle ou prétendue - sur ces questions. Cependant, compte tenu du fait que, comme observé au niveau local, « (...) *les commissions féminines au sein des clubs, créées pour prendre en compte leurs problèmes spécifiques au sein des clubs, sont en fait des lieux d'isolement des femmes dans lesquels elles n'ont aucun pouvoir décisionnel !* » (Vieille Marchiset, 2004, p.8), il convient de se questionner sur le réel poids politique de ces femmes dans la vie des fédérations.

Chimot (2005) révèle que même lorsque les quotas étaient relativement bas¹⁸⁰ les fédérations ont usé de « *femmes alibis* » afin de remplir les conditions de la loi : certaines anciennes sportives de

¹⁸⁰ En 2004, le pourcentage de femme dans la gouvernance devait être égal à la proportion de femmes dans les licenciés-es.

haut niveau étaient sollicitées par leur fédération, sans réel pouvoir décisionnaire, afin de remplir les quotas. Conscientes de leur situation, cooptées afin de (re)dorer le blason de leur fédération, elles acceptent de participer à la vie du comité directeur sans pour autant avoir d'influence. Chimot note par ailleurs que les hommes et les femmes exercent souvent leurs fonctions bien avant d'en avoir le titre officiel.

Suite à la politique volontariste menée par le gouvernement notamment via la mise en place de plans de féminisation dans les contrats d'objectifs et la médiatisation croissante du sport dit « féminin » de haut niveau, il est possible que les compétences et les connaissances liées à la pratique sportive des femmes deviennent des compétences recherchées par les organisations. Le sport pratiqué par les femmes recouvre des enjeux financiers, économiques mais aussi des enjeux d'image que certains clubs (Bayle et *al.*, 2013) et certaines FSN ont bien compris et qu'elles cherchent désormais à développer (CDES, 2017). Dans ce cadre, les femmes expertes des dossiers relatif à la « cause des femmes » pourraient devenir des « actrices ressources » incontournables à la bonne marche des organisations sportives.

Au demeurant, l'analyse doit permettre de déterminer si l'application de quotas plus contraignants conduit à la persistance, la reconfiguration ou l'affaiblissement de la division genrée du travail (Fortino, 2002 ; Chimot, 2004, 2005). Si tel est encore le cas après la nouvelle vague d'élection de 2016-2017, il faudra déterminer l'audience qui est donnée à ces sujets.

Ces questions relatives au rôle effectif et à l'influence des dirigeantes sur le processus décisionnel, invitent à investiguer les relations entre les acteur-rices et les sources de pouvoir qu'ils mobilisent afin d'agrandir leurs espaces discrétionnaires. Cette entreprise conduit à identifier les stratégies déployées (gagnantes et perdantes), leur efficacité selon le type d'acteur-ric-e-s et le degré d'enracinement des dirigeant-e-s dans l'organisation.

3.3. L'enracinement

Dans une ligne que l'on peut situer dans la continuité des travaux de Crozier et Friedberg (1977), Paquerot (1996a, 1996b, 1997) puis Alexandre et Paquerot (2000) se sont intéressés aux mécanismes de contrôle des dirigeant-e-s dans les entreprises. Leurs recherches sont au fondement de la théorie de l'enracinement qui suppose que les acteur-ric-e-s au sein des organisations, développent des stratégies afin de conserver leur place et évincer leurs concurrent-e-s potentiel-elle-s (Alexandre & Paquerot, 2000). Les acteur-ric-e-s sont enraciné-e-s lorsqu'ils parviennent à se rendre indispensables ; leur remplacement est alors si coûteux qu'il devient peu envisageable. La théorie de l'enracinement a surtout été employée pour analyser les dirigeant-e-s de société par actions (Alexandre & Paquerot, 2000 ; Gharbi & Lepers, 2008 ; Mizruchi, 2003 ; Schleifer & Vishny, 1989) mais elle semble s'appliquer à d'autres organisations.

Dans ce cadre, l'enracinement des dirigeant-e-s est envisagé sous différents angles d'analyse.

Dans ce cadre, Charreaux (1997, 2015) s'intéresse aux effets des stratégies d'enracinement sur la performance de la structure : les stratégies déployées par les dirigeant-e-s sont décrites comme étant contraires (e.g mauvaise allocation des ressources due à des investissements idiosyncratiques) ou compatibles (e.g stabilité de la gouvernance sur le long terme) avec l'efficacité organisationnelle. Le pouvoir d'un-e dirigeant-e enraciné-e est ainsi considéré comme légitime si l'entreprise continue de performer (Paquerot, 1997). D'autres typologies d'enracinement sont proposées par Gomez (1996) pour qui l'enracinement peut être organisationnel ou marchand, puis par Pochet (1998) qui décrit des stratégies de « manipulation » et de « neutralisation ». Enfin Gharbi (2004) synthétise ces apports en décrivant un continuum de l'enracinement allant de l'enracinement offensif à l'enracinement défensif. Ce continuum, fonction du degré d'opportunisme des dirigeant-e-s, c'est-à-dire du contexte dans lequel ils se trouvent et l'intérêt des actionnaires, permet de lever toute connotation négative à la notion d'enracinement. Celle-ci est décrite comme un lien d'attachement plus ou moins fort envers l'organisation qui ne se limite pas à des comportements opportunistes.

Dans le domaine des FSN certains dirigeant-e-s, et notamment les présidents masculins, cumulent de nombreux mandats dans le temps. Pour exemple, Francis Luyce est resté 24 ans à la fédération française de natation (6 mandats consécutifs) et Christian Bîmes 16 ans à la fédération française de tennis (4 mandats consécutifs)¹⁸¹. De telles statistiques peuvent être le témoin de stratégies de conservation du pouvoir, l'enracinement étant simplement mesuré ici comme l'ancienneté au poste. Le système électif en place, basé, pour la plupart des FSN, sur le vote des grand-e-s électeur-ric-e-s ne favorise pas le renouvellement des instances dirigeantes (Bayle, 2010). Les dirigeant-e-s entretiennent parfois des relations avec la sphère politique et multiplient les responsabilités; iels s'insèrent donc généralement dans plusieurs système d'action à la fois. Pour exemple, les président-es ont souvent une double ou triple appartenance au sein de la fédération (nationale, régionale départementale). La multiplication de mandats leur permet d'avoir accès à des multiples ressources (e.g informationnelles, politiques, financières etc.) qui confortent leurs positions.

S'il n'est pas toujours opportuniste, l'enracinement des dirigeant-e-s sportif-ve-s pose des questions éthiques. Les FSN reçoivent aides matérielles et financières de l'État, qui profitent à l'exercice d'un pouvoir personnel et qui conduisent parfois à sa rémunération. Cependant, le fait peut aussi être appréhendé comme un vecteur d'efficacité (Charreaux, 1997). Les dirigeant-e-s enraciné-e-s, moins dépendant-e-s des pressions qui peuvent habituellement s'exercer sur les organisations et les acteur-ric-e-s, auraient une vision sur le long terme qui permettrait une meilleure gestion des affaires.

Ces éclaircissements en tête, l'objectif n'est pas de déterminer si les dirigeant-e-s développent des stratégies qui nuisent ou améliorent la performance des FSN. Il est d'analyser les formes que

¹⁸¹ Bayle (2000) note qu'en 1996, seulement 5 présidents des 29 FSN olympiques et 15 des 53 FSN non olympiques ont changé.

prennent ces enracinements, de typifier les stratégies qui permettent aux dirigeant-e-s de cumuler les mandats dans le temps, d'observer s'il existe des différences entre les femmes et les hommes et de déterminer si les quotas viennent perturber ou favoriser ces tactiques de préservation.

Ces stratégies utilitaristes sont pour l'heure, majoritairement observées chez les dirigeants masculins dans le domaine de la gouvernance sportive, mais elles ne sont pas l'apanage des hommes. L'instauration des politiques d'égalité en faveur des femmes dans d'autres domaines montrent que les femmes font aussi un usage stratégique de la règle afin de s'enraciner dans les organisations. Ces observations nous amènent à questionner les potentiels comportements d'enracinement développés par les femmes dans les FSN suite à l'instauration des nouveaux quotas.

En 2014, 94% des conseils d'administration des entreprises visée par la loi avaient atteint la cible de 20 % de la loi Copé Zimmermann (Allemand et *al.*, 2016). Cependant plus que le nombre de femmes, ce sont leur nombre de mandats qui s'est accru (Gregoir et *al.*, 2013; Seierstad & Opsahl, 2011). Ainsi une minorité de femmes administratrices, les « *golden skirts* » comme appelées par le Financial Times (2009) que l'on peut rapprocher des « *old boy's networks* » en comparaison avec leurs homologues masculins, profitent de l'attention portée sur la féminisation des conseils d'administration. Huse (2011) défend le phénomène de toute connotation négative et décrit les « *golden skirts* » comme les femmes qui gagnent leur vie en tant que membres indépendantes de CA. L'auteur définit par ailleurs, quatre différents type de « *golden skirts* ». Ce fait laisse à penser que ce sont ici les actrices qui usent stratégiquement de la règle afin de multiplier les positions de pouvoir et réduire les zones d'incertitudes. En cumulant les responsabilités dans des systèmes d'action qui sont en relation les uns avec les autres, elles augmenteraient leurs espaces discrétionnaires et disposeraient alors d'une information élargie par rapport aux autres administrateur-riche-s.

Ce constat rejoint, dans un sens, celui fait dans la fonction publique d'État (Jacquemart et *al.*, 2016) où un nombre restreint de femmes ultra-sélectionnées socialement et scolairement profitent des politiques de quotas, créant ainsi un tri social entre les femmes et une « *égalité élitiste* ». Chimot (2017) fait un constat similaire dans la gouvernance sportive où l'accès aux postes à responsabilité peut être assimilée à « une cause de riches » (Blanchard et *al.*, 2013, p.105) : « *Elles [les politiques d'égalités] tendent à ne bénéficier qu'à certaines femmes disposant de ressources spécifiques au regard des autres femmes (sur-sélections 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.* » (Chimot, 2017, p.21). Peut-être faudrait-il dire aussi à une « cause de blanches » ? En l'absence de données prenant en compte les rapports sociaux de « race », la littérature ne peut aujourd'hui l'affirmer avec précision.

Dans tous les cas, cette féminisation par « le haut » masque les réalités des autres échelons. Elle

peut néanmoins avoir des effets bénéfiques sur la représentation des femmes si elle contribue à la création de role models et si toutefois, leur effet moteur est avéré. Les femmes aussi peuvent profiter des changements des règles du jeu pour consolider ou avancer leur position au détriment de l'objectif égalitaire. Les observations de Chimot s'ancrent en effet dans un contexte où les sièges réservés aux femmes ne représentaient qu'une part minime des places au comité directeur dans la majorité des fédérations (en raison du principe de proportionnalité). Aujourd'hui avec l'ouverture théoriquement plus large qui est faite aux femmes (en raison des nouveaux quotas) il est possible que ce constat ne soit plus d'actualité. L'éventualité d'une « égalité moins élitiste », car concernant un plus grand nombre de femmes, reste une piste à investiguer. Celle-ci exige que de s'intéresser au profil socio-démographique et au parcours des femmes qui bénéficient des politiques d'égalité.

Enfin plus largement, la théorie du Queen Been syndrome ou « reine des abeilles », questionne les pratiques discriminatoires des femmes envers leurs consœurs (Abramson, 1975; Staines et al., 1974; Cooper, 1997; Elsesser & Lever, 2011; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Mathison, 1986; Ellemers et al., 2004) et peut également être assimilée à une stratégie d'enracinement spécifique aux femmes. Elle postule que les femmes parvenues à atteindre une position hiérarchique élevée au sein d'une organisation particulièrement dominée par les hommes en termes d'effectifs tentent de se détacher des autres femmes et les empêchent de progresser hiérarchiquement. Selon Derks et al. (2016) trois différents types d'agissements sont révélateurs d'un comportement de « reine des abeilles » : se présenter de façon plus masculine, se distancer psychologiquement et physiquement des autres femmes, et légitimer la hiérarchie des genres. Pour illustrer ce dernier point, les femmes attribueraient, par exemple, leur succès uniquement à leurs capacités personnelles et ne reconnaîtraient pas les discriminations dont les femmes font l'objet.

Le comportement de reine des abeilles ne saurait être considéré comme une source de discrimination supplémentaire, mais comme une réponse à celle-ci (Derks et al., 2016). La persistance des stéréotypes de genre couplée à l'accroissement de l'ambition des femmes les accule à une demande contradictoire. « *Il est normal que les femmes soient anti-féministes; c'est le contraire qui seraient étonnant. (...) tandis que l'anti-féminisme des hommes fait partie de l'oppression exercée, l'anti-féminisme des femmes fait-il partie de l'oppression subie* » (Delphy, 1977, p.35).

Dans ce sens, Apfelbaum (1993) montre que les premières femmes politiciennes des années 1970 ont contribué à banaliser et à légitimer les aspirations politiques de leurs cadettes, faisant figure ainsi de role model, mais n'ont, par ailleurs, pas développé de conscience, ni de solidarité de genre. Pour Apfelbaum, cette attitude peut être considéré comme un mécanisme de défense. Dans un environnement masculin hostile aux revendications féministes, les femmes tentent de préserver leur place en essayant de faire oublier leur catégorie de sexe. Aubert (1982) parle d'une « norme de comportement, une masculinité imposée par l'organisation ». L'autrice observe que les femmes cadres se trouvent « écartelées » dans un dilemme qui les oblige à choisir entre, d'une part le rôle féminin qui leur a été

inculqué, et d'autre part, les normes masculines du groupe dominant.

Dans le même sens, les chirurgiennes observées par Zolesio (2009) sont obligées d'adopter des dispositions socialement connotées comme masculines pour survivre dans le milieu hospitalier. Celles qui ne disposent pas d'une socialisation familiale suffisante qui les préparent à cette « *crise dispositionnelle* » (Lahire, 2002), doivent apprendre sur le tas les rituels de ces jeux agonistiques, lors de l'internat, ou font défection. Ce constat est notamment vrai pour les pionnières. Présentes en faible proportion numérique, elles sont contraintes de jouer le jeu, sans pouvoir en influencer les règles, ou sont obligées d'en sortir. En effet, Zolesio remarque que, dans une perspective diachronique, les chirurgiennes, une fois qu'elles ne dépendent plus d'un supérieur masculin, réactivent des manières d'être plus « féminines ».

Pour pouvoir s'intégrer dans des bastions masculins, les femmes feraient donc oublier leur stigmatisme (Goffman, 1975) en jouant le jeu de la blague sexiste. Dans un registre similaire, Doane (1982) parle elle de « *conscience travestie* » pour expliquer la propension des spectatrices à s'habituer aux violences faites aux femmes à l'écran. Delphy (1977) utilise la notion de « *fausse conscience* » (p.44) pour qualifier l'aliénation féminine et le processus « *d'identification à l'oppresser* ». Chez Bard (2001), le phénomène de « neutralisation du genre » devient le « *syndrome de la self made women* » (p.78). Dans la haute fonction publique Marry et al. (2015), remarquent que les femmes ont une conscience égalitaire plus élevée que les hommes. Celle-ci se traduit cependant par une dénonciation limitée des inégalités et par ailleurs, par une mise à distance du militantisme et du féminisme, toujours considérés comme des « *puissants stigmates* » dans le monde professionnel (Mary et al., 2015).

Dans les FSN, la figure de la féministe semble toujours être perçue de façon négative (Mennesson, 2012). L'instauration des quotas situés entre 25% et 40% de représentant-e-s de chaque sexe (s'ils sont respectés) devrait théoriquement permettre une augmentation substantielle du nombre de dirigeantes dans les organes de gouvernance et les amener, à représenter, dans de nombreuses FSN, un groupe de femmes dont la taille approche ou dépasse la masse critique (Kanter, 1977) ou un nombre magique (Konrad, 2008). Dans ces conditions, les femmes, auparavant largement minoritaires, seraient plus susceptibles de former des alliances et de modifier les dynamiques de groupes. Dans une optique similaire à l'old boy's network largement décrit par la littérature (Katz et al., 2018, Burton, 2015, Shaw, 2006), pourrait émerger une forme ou des moyens de coalition inter ou intra-organisationnels spécifiques aux dirigeantes, qui leur permettrait d'avoir plus de poids dans les négociations et de parvenir, individuellement et/ou collectivement, à leurs fins. Les résultats de l'étude de Franceschet & Piscopo (2008) en Argentine montre que les femmes élues dans le cadre de quotas, c'est-à-dire dans les sièges réservés aux femmes, se sentent le devoir d'agir et de porter les sujets relatifs à la « cause des femmes ». Les autrices parlent de « *mandate effect* » et rejoignent les résultats de certaines études sur la représentation au parlement qui suggèrent que le genre des politiques a une incidence sur leurs actions et comportements envers la « cause des femmes », et ce, quel que soit le parti (Celis, 2007; Lovenduski

& Norris, 2003 ; Wängnerud, 2009).

Une meilleure représentation descriptive des femmes favoriserait donc la mise à l'agenda politique de leurs intérêts. Si la présence de femmes dans les assemblées politiques n'est pas une condition suffisante à leur représentation substantive, cela semble une condition nécessaire. En effet, selon (Phillips, 1995) le concept de représentation ne peut être détaché des expériences partagées¹⁸². Dans ce cadre, certaines chercheuses reconnaissent une forme de dénomination commune aux femmes : « *des questions qui peuvent définies comme les intérêts des femmes* » (Wängnerud, 2009) ou une « *unité fondamentale entre les femmes, un ensemble essentiel d'expérience et d'intérêts* » (Phillips, 1995, p.54) parce que « *(...) la variété des intérêts des femmes n'est pas contraire à l'idée selon laquelle les intérêts ont un genre* » (Phillips, 1995, p.68).

Cependant l'idée d'une cause commune des femmes est un terrain contesté¹⁸³ car elle suppose la reconnaissance d'une catégorie sociale permanente, monolithique et uniforme. Elle néglige la diversité des situations et des clivages à l'intérieur des classes de sexe et surestime les différences entre les sexes.

Ces hypothèses sur les dirigeantes sportives, qui relèvent pour l'instant que de la supposition, méritent que l'on s'attarde sur les façons dont elles s'adaptent dans un environnement majoritairement masculin pour gravir les échelons. Dans un contexte où des formations spécifiquement dédiées aux femmes, destinées à leur faire prendre confiance en elles, ont vu le jour et où des journées d'échanges sur les thématiques liées à la féminisation des organisations sportives se multiplient, il nous semble important de considérer la question d'un éventuel développement d'une sororité dans le monde sportif fédéral. Il faut cependant noter à cet égard, que la notion de « reine des abeilles » ne fait pas l'unanimité. À ce titre, nous rejoignons Mavin (2006, 2008) qui en fait une longue critique. L'autrice dénonce les dérives dont le terme a fait l'objet. Le concept, repris dans la presse et sur internet, véhicule désormais une image stéréotypée selon laquelle la rivalité et la compétition pour l'accès au meilleur poste sont désapprouvées lorsque ce sont les femmes qui en font l'objet et sont considérées comme justifiées et même attendues lorsque ces comportements sont développés par les hommes. Le terme est contesté car ironiquement, il n'existe pas de d'équivalent pour décrire le même comportement chez les hommes.

D'autre part le concept « *blâme les femmes de ne pas soutenir les autres femmes* » (Mavin, 2008, p.75) et les fait apparaître comme les uniques responsables de leur discrimination. Mavin (2008) rejette donc fermement ce concept, qui, selon elle, ne reflète pas la complexité des relations entre les femmes et les polarise en deux catégories, celles qui se comportent bien et agissent pour la cause des femmes et celles qui se comportent « mal » en ne le faisant pas. Selon l'autrice, cette nouvelle injonction à la

¹⁸² « *Nous ne pouvons plus prétendre que toute la gamme des idées, des préférences et des alternatives a été correctement représentée quand toutes les personnes en charge de la représentation sont tous blancs ou de sexe masculin ou issus des classes moyennes; ou que la démocratie a rempli sa tâche de politique d'égalité quand ils ont ouvert le marché des idées politiques* » (Phillips, 1995, p.52).

¹⁸³ Pour exemples : les violences domestiques, la pornographie, la harcèlement sexuel, lois sur le viol, les quotas, les affaires familiales.

sororité, qui présume que toutes les femmes sont des alliées naturelles et qui place celles qui ont une position élevée dans la hiérarchie, comme les fers de lance de cette solidarité n'a pas lieu d'être.

Il ne s'agit donc pas de présupposer que toutes les femmes au sein des FSN sont des « sœurs », et de mettre en exergue celles qui ne respectent pas ce schéma, mais plutôt d'analyser les conditions qui permettent l'émergence de cette variété de comportements, des formes les plus fortes de solidarité et de conscience de genre (Bard, 2001) aux comportements de distanciation et de neutralisation du genre. Il est possible que les dirigeantes agissent de sorte à limiter l'entrée de nouvelles femmes afin de préserver leur statut particulier, ou du moins n'organisent pas leur succession afin de transmettre leur position à une femme (Tatu-Colasseau et Vieille Marchiset, 2010; Radtke, 2003, Chimot, 2005). En effet, si le nombre de places réservées aux femmes a augmenté et permet l'introduction de plus de dirigeantes, dans certaines fédérations dominées par les hommes en termes de licencié-e-s, le nombre de femmes dans les instances dirigeantes reste très restreint (25%). À ce titre, celles qui disposent d'un statut particulier peuvent être amenées à vouloir le conserver. De plus, les quotas tels que précédemment conceptualisés dans les FSN ont conduit à l'apparition de sièges réservés. Ces derniers induisent souvent une compétition uniquement intra-sexe qui peut alimenter ce phénomène.

Pour Crozier (1979) « *On ne change pas la société par décret* ». Ou alors, faudrait-il plutôt dire, avec des meilleurs décrets qui limitent la stratégie des acteur-riche-s car certaines régulations ont prouvé leur efficacité. Les nouveaux quotas qui s'appliquent à partir de 2016 remettent, en quelque sorte, les compteurs à zéro et invitent à un nouvel examen de la composition sexuée des comités directeurs des FSN. Cette analyse devra permettre d'évaluer si les fédérations respectent la loi, la performe, et quels types de stratégies elles mettent en place afin de s'y soustraire partiellement ou totalement. En somme, elle déterminera si la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes est « *un bon décret* » et si elle permet une féminisation des responsabilités qui dépasse le simple effet de façade.

Le chapitre qui suit présente les contours de la recherche menée en vue de répondre à l'ensemble de ces questions, et revient sur les postures méthodologiques adoptées.

Chapitre 4 – Réflexions méthodologiques

« *Décidément, on ne devrait jamais parler de « données » mais toujours « d'obtenues »* (Latour, 1993, p.188)

Pour l'heure un nombre très restreint de travaux s'est penché sur la gouvernance des FSN françaises dans une perspective prenant en compte le genre des acteur-riche-s. Ce vide est rendu d'autant plus béant que la réglementation relative à la composition des instances politiques des FSN a évolué en 2014 avec la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Celle-ci institue de nouveaux quotas visant à garantir une représentation minimale des femmes et des hommes dans les comités directeurs et bureaux des FSN. Elle ouvre par ailleurs un nouveau champ de questionnements relatif à la gouvernance des FSN. Cette thèse s'intéresse à ces problématiques émergentes et s'appuie sur une méthodologie mixte que ce chapitre se donne le temps de présenter.

Les fédérations sportives sont des associations loi 1901 soumise à un certain nombre de normes et de règles émanant des institutions sportives européennes et mondiales (l'ordre juridique sportif), et de l'État et la communauté d'États (l'ordre juridique d'État). Elles sont cependant loin de se situer dans une situation de dominées vis-à-vis de ces organisations et disposent d'une certaine marge de liberté quant à la gestion de leurs activités et la structuration de leur gouvernance (Crozier & Friedberg, 1977). Au regard de ces éléments, se pose la question des effets et de l'efficacité d'une loi visant à féminiser un milieu généralement peu enclin à le faire ; et de la réception d'une mesure qui va à l'encontre des intérêts particuliers des dirigeants masculins.

La première partie de l'enquête, dite enquête exploratoire, revient sur les origines de la loi et sur l'institutionnalisation de la discrimination positive dans la sphère sportive, pour ensuite mieux en appréhender les effets concrets dans les FSN. Elle consiste en une analyse socio-historique du processus de féminisation de la gouvernance et une étude quantitative des effets de la loi sur les comité directeurs et bureaux des FSN (A).

La deuxième, dite enquête principale, s'appuie sur cinq études de cas de fédérations et s'intéresse aux effets concrets de la loi sur les rapports de pouvoir entre les acteur-riche-s des FSN et aux rôles joués par les femmes dans ces derniers (B).

A. L'enquête exploratoire : origine des quotas et états quantitatifs des lieux

L'enquête exploratoire avait pour but d'analyser la dynamique de construction des quotas et d'examiner leurs effets dans les FSN. Pour ce faire, la méthodologie s'est appuyée sur deux temps d'enquête. Le premier a consisté à une analyse socio-historique du processus de féminisation de la gouvernance et a reposé sur des procédés méthodologiques qualitatifs, notamment l'étude des traces (1).

Le deuxième s'est appliqué à mesurer les effets quantitatifs de la loi, au travers de l'évolution du nombre de femmes candidates, du nombre de femmes effectivement élues et du nombre de fédérations qui ont respecté la mesure. Ce travail a conduit à la production d'un état des lieux diachronique et synchronique de la répartition sexuée des dirigeant-e-s et des candidat-e-s (2.)

1. Un détour par l'histoire

Avant d'analyser les effets de la loi, l'enquête a d'abord tenté d'en comprendre l'origine et les logiques cachées. Nous sommes donc revenues dans le temps, à la recherche des différentes mesures qui ont émaillé le domaine sportif, et qui avaient pour but, implicite ou explicite, de favoriser l'inclusion d'un plus grand nombre de femmes dans la gouvernance.

L'étude du processus de légitimation de la discrimination positive dans le domaine de la gouvernance sportive, a nécessité de considérer les actions émanant de principales parties prenantes qui interviennent dans le champ sportif fédéral (e.g. FSI, FSN, institutions européennes, institutions olympiques). La récolte de documents s'est donc avérée très variée.

L'examen s'est d'abord appuyé sur la littérature scientifique existante puis il s'est concentré sur les ressources documentaires des diverses institutions et organisation précédemment citées, et a consisté en études des traces. Dans ce cadre, les statuts des FSI, les textes émanant des différentes conférences mondiales, européennes et nationales ayant pour thématique les « femmes et le sport » et les bulletins officiels de certaines fédérations, disponibles sur gallica ou sur leur site internet (les revues *Basketball*, *Handball Magazine* ; *Sport & plein air* ; *En jeu, une autre idée du sport, l'Athlétisme*), ont notamment été épiluchés. L'attention a porté sur : les bilans quantitatifs de la place des femmes dans les organisations sportives réalisés à chaque époque ; les recommandations élaborées ; les actions effectivement entreprises pour parvenir à l'égalité femmes-hommes dans le domaine de la direction du sport, et enfin sur les dirigeantes pionnières de la gouvernance fédérale. Un entretien avec une ancienne dirigeante de Femix'Sports, aussi co-fondatrice d'Egal Sport a par ailleurs été réalisé (c.f table des participant-e-s).

L'examen du processus de légitimation de la discrimination positive dans le sport s'est, en dernier lieu, appuyé sur les débats parlementaires qui ont conduit à l'instauration de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. L'ambition était de retrouver le linéament du texte de loi modifiant le code du sport et imposant des quotas aux fédérations. L'importance du nombre de domaines sociaux et professionnels touchés par ce texte transversal, explique que l'article relatif à la gouvernance sportive soit relativement passé au travers de l'attention médiatique et scientifique. Cependant, la variabilité des solutions adoptées par le gouvernement et les institutions sportives pour répondre au problème de la sous-représentation des femmes dans les instances de direction fédérales¹⁸⁴, invite à

¹⁸⁴ Proportionnalité par tranche de 10%, proportionnalité stricte, quotas de 25% et de 40% de représentant-e-s de chaque sexe, formations en direction des femmes dirigeantes.

questionner les logiques qui sous-tendent l'instauration de ces mesures. En particulier en ce qui concerne la loi 4 août 2014, l'existence de seuils différenciés selon la « *sociologie de l'organisation* » interrogent. Quels arguments motivent l'instauration de quotas différenciés dans les instances dirigeantes des FSN ? Selon les parlementaires, quelle est la proportion légitime de femmes dans les instances dirigeantes des FSN ?

Pour comprendre les origines des dispositions prévues par la loi réformant la gouvernance du sport fédéral, l'enquête exploratoire s'est d'abord intéressée aux considérations théoriques mobilisées par les acteur-ric-e-s politiques et sportif-ive-s lors des débats parlementaires de 2013 à 2014. L'objectif de cette partie de l'enquête était double. Il s'agissait d'une part de recenser les arguments échangés au sein du Parlement, de les mettre en rapport les uns avec les autres et de retrouver la cohérence contextuelle du nœud des affrontements idéologiques. Le processus législatif donne à voir l'intervention d'individus issus de la sphère sportive, universitaire, militante (comme auditionné-e-s) et politiques (i.e. les parlementaires). Ces acteur-ric-e-s ont intérêts et objectifs potentiellement divergents et antagonistes (Crozier & Freidberg, 1977) et l'hémicycle constitue le lieu dans lequel leurs systèmes de valeurs s'affrontent publiquement. Dans ce cadre, l'objectif était d'analyser la façon dont ces acteur-ric-e-s ont construit leurs « accords » et résolu leurs disputes (Boltansky & Thévenot, 1991). Il s'agissait d'autre part de procéder à une relecture critique des discours en confrontant les arguments mobilisés par les différents acteur-ric-es aux études sociologiques et politiques.

L'intégralité des débats parlementaires, des amendements, des rapports, des travaux et comptes rendus des commissions et des séances s'étant déroulés entre la présentation du projet de loi, le 3 juillet 2013, par Najat Vallaud-Belkacem, Ministre des droits des femmes et porte-parole du gouvernement¹⁸⁵, et la promulgation de la loi le 4 août 2014 ont été récoltées sur les sites internet du Sénat et de l'Assemblée Nationale. L'intégralité des débats étaient retranscrits.

Le volume de données a par la suite été « dégrossi » ; seuls les fragments pertinents à l'analyse, à savoir les moments des débats relatifs à ce qui deviendra l'article 63, ont été retenus. La méthodologie a ensuite consisté en une analyse thématique catégorielle de l'ensemble du corpus grâce au logiciel Nvivo. Les fragments des discours ont été découpés et regroupés en fonction des thèmes qu'ils abordaient: la proportion désirée/légitime/atteignable de représentant-e-s de chaque sexe aux sein des instances dirigeantes de FSN, les mises en œuvre pratiques de cette représentation et les sanctions prévues en cas de non-respect de la loi. Afin d'affiner l'analyse, l'appartenance politique (i.e. le parti de rattachement), l'origine sociale, l'âge, ainsi que le sexe des député-e-s et des sénateur-ric-e-s intervenants dans les discussions et/ou déposant des amendements ont été relevés. En dernier lieu, ces raisonnements ont été confrontés à des données empiriques et des preuves scientifiques.

¹⁸⁵ Elle deviendra ensuite Ministre des Droits des femmes, de la Ville de la Jeunesse et des Sports en avril 2014.

2. État des lieux quantitatif

Suite à cette analyse du processus de légitimation de la discrimination positive dans le domaine sportif, l'attention s'est portée sur les effets quantitatifs de la loi dans les FSN (2.1). Pour ce faire, les données ont principalement été récoltées via les sites internet des FSN. Cette démarche parfois fastidieuse, a permis de privilégier des données de première main (2.2). Enfin, une analyse statistique des données a été conduite afin d'évaluer la représentation politique des femmes selon le type de fédération (2.3).

2.1. Les objectifs de l'enquête

La deuxième étape de ce travail exploratoire s'est focalisée sur l'application de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes dans les FSN. Il s'agissait dans un premier temps d'analyser leur régulation formelle : statuts et des règlements intérieurs. L'objectif était d'identifier les mécanismes électoraux (i.e. les modes de scrutin, collèges spécifiques) que les FSN ont mis en place afin de s'assurer (ou non) une représentation minimum des représentant-e-s de chaque sexe et de déterminer si elles avaient intégré dans leur réglementation des dispositions en concordance avec la loi.

Le regard a ensuite porté sur la répartition sexuée des candidat-e-s et des dirigeant-e-s élu-e-s aux comités directeurs et aux bureaux dans une perspective diachronique. L'objectif était là de dresser un état des lieux précis du processus de féminisation de la gouvernance afin d'avoir un point de comparaison pour analyser l'effet des quotas. Cette étape a nécessité un travail d'archivistique qui contribue à améliorer les connaissances d'un domaine encore sous étudié. En l'occurrence, le nombre de rapports et de données sexuées relatifs à la gouvernance des FSN s'amenuise avec le temps. Le travail de Chimot (2003, 2004, 2005), constitue le premier recensement quantitatif d'envergure du travail des femmes au sein de la gouvernance politique des organisations sportives nationales françaises. La difficulté pour obtenir des statistiques de la part des FSN et l'absence de données agrégées, invitent à retenir l'année 2003 comme le point de départ de l'analyse. À partir de 2004, les données ont été récoltées par le SEMC et ont fait l'objet de rapport publiés à intervalles variables. Les données relatives à la répartition sexuée des dirigeant-e-s sont par exemple moins fréquemment communiquées que celles relatives à la pratique sportive fédérale. En outre, ces rapports souffrent de manques. La diffusion est généralement quadriennale, les chiffres produits sont utilisés tout au long de la mandature alors même que la gouvernance connaît souvent des remous, des démissions, des décès qui induisent des modifications dans la composition de ces instances. Ces faits, pris individuellement sont anecdotiques mais considérés sous une échelle plus large, ils peuvent rendre compte d'une situation plus complexe.

Concernant les dernières élections (en 2016 ou 2018 selon le type de fédération) le but était de tester l'hypothèse d'un manque de vivier de candidates et d'évaluer l'efficacité de la loi. En d'autres termes, il s'agissait de mesurer la proportion de FSN qui respectaient la loi et d'analyser dans quelles

mesures elles le faisaient (i.e respect strict du quota, aller au-delà du quota). Cette étape a concouru à délimiter plus précisément la population étudiée, à savoir le nombre de dirigeant-e-s en poste et a fourni une base de réflexion pour la construction de l'échantillon des études de cas. Elle a permis d'identifier les « mauvais élèves » des bons mais elle a aussi permis d'écarter les FSN apparemment hostiles à une investigation sur leur gouvernance.

2.2. Echantillon et collecte des données

Sur les 111 FSN agréées en 2016 :

- 107 ont été analysées au regard du nombre de femmes et d'hommes élu-e-s dans leurs instances de directions : 36 unisport olympiques, 50 unisport non olympiques et 21 multisports ;
- 87 ont été analysées au regard du nombre de candidat-e-s femmes et hommes qui se sont présenté-e-s pour l'élection au comité directeur en 2016 (34/36 olympiques ; 36/50 non olympiques et 15/21 multisport) ;
- 27 ont été analysées au regard du nombre de candidat-e-s femmes et hommes qui se sont présenté-e-s pour l'élection au comité directeur en 2013 (27 fédérations olympiques).

Les fédérations de javelot tir sur cible et longue paume ainsi que l'union des clubs universitaires et l'union nationale du sport scolaire ne font pas partie de l'échantillon car les données les concernant n'étaient pas disponibles ou car leur mode de gouvernance diffère sensiblement des autres modèles. La classification utilisée pour la présentation des résultats suit celle effectuée par le Ministère chargé des Sports et l'INSEE¹⁸⁶. Sont qualifiées de « fédérations unisport olympiques », les fédérations ayant à charge une ou plusieurs disciplines présentes au programme des Jeux Olympiques de Tokyo ou de Pyeongchang. Ainsi aux 31 FSN présentes à Rio et Sochi s'ajoutent les fédérations françaises de montagne et d'escalade, de roller sports, de surf, de karaté et arts martiaux affinitaires et de baseball et softball (table 1). Sont qualifiées de « fédérations unisport olympiques » les fédérations qui organisent la pratique d'un sport qui ne figure pas au programme des Jeux Olympiques et Paralympiques (table 2). Enfin, les fédérations multisports (table 3) sont les organisations sportives nationales qui proposent la pratique de plusieurs disciplines sportives et dont les règles relèvent des fédérations unisport olympiques ou non olympiques.

Table 1 : Fédérations unisport olympiques

FF d'athlétisme
FF des sociétés d'aviron
FF de badminton
FF de basketball

¹⁸⁶ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1258>. [Consulté le 02/03/2018].

FF de boxe
FF de canoë-kayak
FF de cyclisme
FF de karaté et arts martiaux affinitaires
FF d'équitation
FF de surf
FF d'escrime
FF de football
FF des sports de glace
FF de golf
FF de gymnastique
FF d'haltérophilie, musculation, force athlétique et culturisme
FF de la montagne et de l'escalade
FF de handball
FF de roller sports
FF de baseball et softball
FF de hockey
FF de hockey sur glace
FF de judo-jujitsu et disciplines associées
FF de lutte
FF de natation
FF de pentathlon moderne
FF de rugby
FF de ski
FF de taekwondo et disciplines associées
FF de tennis
FF de tennis de table
FF de tir
FF de tir à l'arc
FF de triathlon
FF de voile

Table 2 : Fédération unisport non olympiques

FF d'aéromodélisme
FF d'aéronautique
FF d'aérostation
FF d'aïkido et de budo
FF d'aïkido, d'aïkibudo et affinitaires
FF de ballon au poing
FF de ball-trap
FF de billard
FF de bowling et de sports de quilles

FF de boxe française, savate et disciplines associées
FF de char à voile
FF de cyclotourisme
FF de danse
FF de double dutch
FF de football américain
FF d'hélicoptère
FF de jeu de balle au tambourin
FF de jeu de paume
FF de joutes et sauvetage nautique
FF de la course camarguaise
FF de la course d'orientation
FF de la course landaise
FF de la randonnée pédestre
FF de motocyclisme
FF de motonautique
FF de parachutisme
FF de pelote basque
FF de pétanque et jeu provençal
FF de planeur ultra léger motorisé
FF de polo
FF de pulka et traîneau à chiens
FF de rugby à XIII
FF de sauvetage et secourisme
FF de ski nautique et wake board
FF de spéléologie
FF de muaythaï et disciplines associées
FF de squash
FF de twirling bâton
FF de vol en planeur
FF de vol libre
FF de WUSHU Arts énergétiques et martiaux chinois
FF des échecs
FF des sports de traîneau, de ski pulka et cross canins
FF d'études et sports sous-marins
FF du sport automobile
FF du sport boules
Fédération nautique de pêche sportive en apnée
FF pêches sportives
FF Force
Flying Disc France

Table 3 : Fédérations multisports

F des clubs de la défense
F nationale du sport en milieu rural
F sportive de la police nationale
F sportive et culturelle de France
F sportive et culturelle Maccabi
F sportive et gymnique du travail
Fédération sportive des ASPTT
FF de la retraite sportive
FF d'éducation physique et de gymnastique volontaire
FF du sport adapté
FF du sport d'entreprise
FF du sport travailliste
FF des clubs alpins et de montagne
FF du sport universitaire
FF handisport
Fédération Française Omnisports des Personnels de l'Éducation Nationale
Fédération française sport pour tous
Union française des œuvres laïques d'éducation physique
Union générale sportive de l'enseignement libre
Léo Lagrange
Union sportive de l'enseignement du premier degré

Les statuts, règlements intérieurs et procès-verbaux des assemblées générales électorales pour l'olympiade 2017-2020 ont été récoltés sur les sites internet des fédérations, par mail ou par téléphone. Ce choix s'est avéré chronophage et fastidieux. Il fut rendu difficile par certaines organisations, qui renâclaient à transmettre les informations relatives à leur fonctionnement interne. La production du procès-verbal de l'assemblée générale électorale en particulier, s'est généralement révélée complexe pour les fédérations unisport non-olympiques. Jointes par téléphone, les secrétaires des fédérations demandent l'aval aux élu-e-s qui refusent de transmettre le document ou de simplement communiquer les informations demandées, à savoir le nombre de personnes, hommes et femmes, s'étant portées candidates et ayant été élues au comité directeur de la fédération. Bien que délégataires d'une mission de service public, les FSN ne sont pas obligées de fournir les informations relatives à l'élection de leurs représentant-e-s nationaux-ales¹⁸⁷.

Le choix de récolter ces archives officielles, plutôt que de se fier aux données ministérielles, a certes alourdi la masse de travail mais il présentait plusieurs avantages. Tout d'abord, il répondait à une contrainte de temps, il aurait fallu attendre la publication du rapport de féminisation (en 2020 ou 2021)

¹⁸⁷ Le Conseil État a jugé que les documents relatifs à l'élection de leurs organes délibérant n'étaient pas des documents administratifs mais qu'ils relevaient de leur fonctionnement interne. Conseil État 24 avril 2013 — AJDA 2013. 1667.

pour avoir un aperçu quantitatif de l'effet des quotas, chose que le calendrier établi de la recherche ne pouvait nous permettre. Ensuite, comme précédemment souligné, les données ministérielles ne s'intéressent qu'aux élu-e-s, elles ne rendent pas compte de la façon dont iels le sont, ni du nombre de candidat-e-s qui postulent. En outre, les rapports s'appuient généralement sur des enquêtes déclaratives à caractère non obligatoire. Les données publiées sont de « seconde main » : un questionnaire est adressé à chaque fédération sportive qui le retourne ensuite à la Mission des Etudes, de l'Observation et des Statistiques¹⁸⁸. Enfin en dernier lieu, les études utilisent des méthodes différentes et produisent des résultats parfois contradictoires. À la lumière de tous ces éléments, à défaut d'arbitrer entre les différentes sources d'informations, il nous a donc semblé opportun de procéder nous-même, lorsque cela était possible, à l'évaluation quantitative des instances dirigeantes des FSN. Après plusieurs relances par mail ou par téléphone, 87 procès-verbaux des assemblées générales électives (35 sur 36 olympiques, 36 sur 50 unisport non-olympiques et 16 sur 21 multisports) et 96 statuts fédéraux (33/36; 44/50; 19/21) ont été recueillis. L'ensemble de ces données constitue une image de la gouvernance fédérale sportive française arrêtée en 2020. Tout au long de l'olympiade, un travail de veille a ensuite été effectué afin de suivre d'éventuels changements affectant le ratio de la gouvernance (e.g démissions et nouvelles élections).

Les données relatives à la gouvernance des mandatures précédentes, qui ont permis de réaliser l'étude diachronique, sont issues de plusieurs sources : du panorama des plans de féminisation élaboré par le Ministère des Sports, du rapport d'impact de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et des rapports pluriannuels sur la féminisation du sport publiés par le MVJS-SEMC. Ces données ont permis de retracer l'évolution de la répartition sexuée des dirigeant-e-s des FSN sur la période 2003-2017 de façon agrégée mais non de façon individuelle. Les données relatives à la répartition sexuée des licencié-es fédéraux ont été collectées sur le site internet du Ministère en charge des Sports.

2.3. Analyse des données

L'ensemble de ces données ont été compilées et codées dans un fichier Excel. S'agissant du codage des données relatives aux candidat-e-s non élu-e-s, lorsque les élections se déroulaient au scrutin de liste, les candidat-e-s présents sur la liste ayant remporté le plus de votes mais n'étant pas élu-e-s car pas assez bien placés sur la liste ont été comptabilisés comme des candidat-e-s non élu-e-s. Des khi carrés d'ajustement ont ensuite été effectués, selon chaque type de fédération et de manière globale, afin de déterminer s'il existait une sous/sur représentation des femmes et les hommes parmi les élu-e-s du comité directeur en comparaison à leur part dans les candidatures et dans les licencié-e-s.

¹⁸⁸ <http://www.sports.gouv.fr/organisation/publication-chiffres-cles/Statistiques/Definitions-et-methodes/article/Recensement-des-licences-et-clubs>. [Consulté le 14/06/2018].

Concernant les comités directeurs effectivement élus, le test du khi carré a été effectué afin de déterminer si les FSN respectaient la loi. Un tel procédé n'a pu être répété sur les bureaux, les effectifs étant trop faibles. Les distributions théoriques ont été calculées en fonction de quotas prévus par la loi, arrondi à l'entier supérieur pour le sexe le moins représenté dans les licencié-es. Dans le cas des fédérations ayant 25% ou plus de licencié-e-s de chaque sexe la distribution théorique a été calculée en fonction de sa répartition sexuée des licencié-es de l'année 2015. Ces données correspondent à l'année précédant l'élection fédérale, base sur laquelle les fédérations devaient théoriquement s'appuyer. Les calculs ont été réalisés grâce au logiciel en ligne www.socscistatistics.com.

Pour l'ensemble de ces tests, le seuil de signification a été établi $p < 0,05$. Les tailles d'effet (w) ont par ailleurs été calculées afin de déterminer la magnitude des différences observées. Selon Cohen (1992), les tailles d'effet comprises entre 0,1, 0,3 et 0,5 doivent respectivement être considérées étant faible, moyenne et fortes.

La première partie de l'enquête s'est vouée à étudier la représentation descriptive des femmes (Phillips, 1995) et à mesurer l'effet des quotas. Elle s'est ainsi contentée de dresser des constats principalement quantitatifs et s'est arrêtée avec la fin de la période des élections fédérales. Dans le prolongement de ces premiers résultats, la seconde partie, dont la méthodologie est présentée dans la partie qui suit, s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs. Elle visait à analyser la façon dont la mesure est comprise et appliquée dans les fédérations. Cette seconde enquête s'attache ainsi à comprendre le contexte d'action dans lequel les acteur-riche-s s'insèrent et dans lequel ils déploient leurs stratégies, individuelles, et/ou collectives pour exister dans le jeu organisationnel.

B. L'enquête principale : les études de cas

L'enquête exploratoire ayant permis de constater la progression générale de la féminisation des comités directeurs et bureaux, l'enquête principale s'est ensuite intéressée aux rôles que jouaient les femmes et hommes effectivement élu-e-s. Constituée de plusieurs études de cas de FSN, elle adopte une posture nécessairement inductive (1) et une méthodologie mixant recueil de sources écrites, observation participante et passation d'entretiens semi-directifs (2).

1. Une posture inductive et comparatiste

Les sous-parties qui suivent explicitent les choix de l'enquête et reviennent plus en détail sur les

raisons qui motivent l'adoption d'une approche organisationnelle (Crozier et Friedberg (1977 ; Friedberg, 1993). Une telle posture invite à adopter une démarche inductive (1.1) qui s'appuie sur des études de cas. En effet, dans la mesure où chaque contexte d'action est spécifique, les observations qui prennent corps dans des contextes situés en dehors de l'ordre local étudié ne peuvent être a priori extrapolées. En ce sens, la méthode utilisée ne procède pas à une montée en généralisation mais à une multiplication des points d'observation (1.2). Le choix des études de cas s'appuie principalement sur une typologie des FSN qui prend en compte la répartition sexuée des dirigeant-e-s et des licencié-e-s. Si cette dernière classification présente de nombreuses limites, elle répond au découpage procédé par la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes (1.4).

Avant d'explicitier les critères qui entourent la construction de l'échantillon et de présenter les FSN retenues, nous nous appliquerons à circonscrire les variables qui fondent le cadre d'analyse de la comparaison des FSN (1.3). Cette démarche est nécessaire et tout aussi indispensable que l'exercice de comparaison en lui-même (Vigour, 2005). En effet, sans définir, au préalable, où porte le regard, où il ne porte pas, et sans expliciter les concepts utilisés, toute entreprise d'analogie est inutile.

Parce que « meilleurs sont les concepts, meilleures sont les variables qui peuvent en être dérivées » (Sartori, 1984, p.10), cette partie clarifie les choix qui entourent la construction des unités d'analyse sur lesquelles la comparaison se base.

1.1. L'induction

La posture théorique de l'analyse stratégique repose sur des postulats forts : les limites du système d'action qui structurent les relations entre les acteur-ric-e-s ne peuvent être déterminées à l'avance; et le poids des contraintes et la rationalité des acteurs ne peuvent être anticipées *a priori*. De là découle l'impossibilité de fonder la théorie sur des informations externes à l'ordre local étudié, et la nécessité de partir du terrain.

Selon Musselin (2005), l'orientation méthodologique de l'analyse stratégique est inductive à deux égards. D'un côté, l'enquête de terrain doit permettre de découvrir les modes de fonctionnement concrets ; et de l'autre, les données empiriques viennent étayer la problématique et les questions de recherche. Le terrain n'est pas ici un moyen de vérifier des hypothèses préalablement établies. C'est un lieu dans lequel il faut s'immerger et qui doit permettre de retrouver les logiques d'action cachées. Par l'observation et l'analyse du comportement des acteur-ric-e-s, le ou la chercheur-euse doit parvenir à découvrir leurs objectifs et leur rationalité et ainsi reconstruire le mode de fonctionnement concret de l'organisation. Dans cette optique, iel doit être pleinement ouvert-e face à son terrain car la théorie est « enracinée dans les faits ». Les allers-retours entre les connaissances théoriques et les données empiriques observées sont permanents, ces deux extrêmes étant définis comme « *des pôles complémentaires et conflictuels à la fois* » par Crozier & Freidberg (1977, p.456-457).

Dans ce sens, le point de départ de l'enquête principale a pris corps dans des questions de recherches très larges, à savoir : quels sont les effets des quotas sur la représentation « qualitative » des femmes ? Quels acteur-ric-e-s, stratégies et mécanismes freinent ou encouragent l'introduction d'un plus grand nombre de femmes dans la gouvernance sportive? L'enjeu de ce travail était d'analyser les stratégies que les acteur-ric-e-s déploient afin de parvenir à se faire élire et d'étudier la façon dont iels exercent de l'influence au sein des instances dirigeantes. Ces questionnements très larges ont ensuite progressivement évolué mais ils reposent sur le postulat fondamental que la position hiérarchique des acteur-ric-es ne détermine pas leur degré de pouvoir et d'influence. Il existe dans les organisations, des écarts entre le titre que détiennent les acteur-trice-s et le pouvoir qu'iels exercent.

1.2. De l'intérêt des études de cas

La méthode préconisée par Crozier et Friedberg (1977) est empirique et invite à procéder par études de cas contrastées. Pour pouvoir découvrir la cohérence de l'ensemble et élargir la portée explicative des analyses, les observations doivent être ancrées dans des espaces locaux variés et des contextes d'actions différents. Dans ce sens, la multiplication d'études de cas cliniques et l'adoption d'une approche comparatiste permettent de faire émerger des régularités empiriques.

L'étude d'une seule fédération ne pouvait, en outre, rendre compte de la multiplicité des 111 fédérations agréées par le Ministère en charge des sports. Derrière une mission commune « *d'organisation de la pratique d'une ou de plusieurs disciplines sportives*¹⁸⁹ » dont elles gèrent la pratique, de l'activité de loisir au sport de haut niveau, ces fédérations recouvrent des situations très variées. L'utilisation d'études de cas est usage très répandu en sociologie du sport et en sciences de gestion ; elle permet de témoigner de la diversité des contextes d'action sans perdre la cohérence de l'ensemble. Pour exemples : Bernardeau Moreau (2003) restreint l'étude de la professionnalisation de ces organisations aux fédérations de tennis, d'équitation et handball, Bayle (1999) lorsqu'il s'intéresse aux pratiques de management ne se concentre que sur six fédérations (tennis, basketball, gymnastique, judo et disciplines associées, randonnée pédestre et haltérophilie), Bouttet (2015) effectue une monographie de sept fédérations (canoë kayak, athlétisme, handball, FSGT, tennis, de cyclotourisme et de judo jujitsu et disciplines associées) pour examiner l'organisation de la pratique sportive des personnes en situation de handicap ; Yerles (1984) analyse les stratégies des acteurs des fédérations de tennis et volley-ball en France et au Québec; Zintz & Vailleau (2008) comparent la gouvernance de 7 fédérations (6 belges et une française); Arcioni (2007) limite ses études de cas à trois fédérations internationales (football, volley-ball et patin à glace) ; Schoch & Clausen (2019) à une (l'UCI) et enfin Adriaanse & Schofield (2013) étudient les régimes de genre dans cinq fédérations australiennes.

¹⁸⁹ Article L131-1 du code du sport.

Dans l'ensemble, ces études privilégient l'étude de fédérations olympiques. Ce n'est pas ici notre cas. Pour pouvoir analyser en profondeur les stratégies et les mécanismes qui contribuent à encourager ou à affaiblir la prise des responsabilités des femmes dans ces organisations nous avons en effet choisi d'investiguer plusieurs terrains et de procéder par des études de cas multiples. Avant de présenter l'échantillon de fédérations retenues, la partie qui suit expose les différents critères qui composent la comparaison des FSN.

1.3. Le cadre de la comparaison

Les questions relatives aux rôles des femmes dans la gouvernance et au processus de féminisation des instances politiques de cinq FSN sont examinées à l'aune de quatre points de référence. La comparaison porte en premier lieu sur le contexte organisationnel dans lequel chaque fédération s'insère (1.3.1). Elle s'intéresse ensuite, pour chaque organisation, aux modalités selon lesquelles les dirigeant-e-s acquièrent, conservent et perdent le statut d'élue-e-s nationaux (1.3.2) ; à l'exercice effectif des responsabilités (1.3.3) ; et à la stratégie politique de féminisation des instances de direction qui est menée (1.3.4).

Chacune de ces quatre catégories sont décomposées en plusieurs séries d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Elles émergent à partir des données recueillies sur le terrain, après avoir procédé à une étude préliminaire des stratégies des acteur-ric-e-s et du fonctionnement concret de chaque FSN. Ces unités de référence sont donc conditionnées par les limites pratiques et les contraintes de l'enquête : le temps et les données disponibles.

1.3.1. L'histoire et la mise en contexte

L'approche comparatiste utilisée dans cette étude nécessite de comprendre de manière approfondie le système particulier dans lequel chaque FSN s'insère. Il convient donc, pour commencer, de resserrer le cadre et de présenter les spécificités et points communs de chaque organisation sur les plans historiques, économiques et culturels.

Ce cadre intègre la description de leur cycle de vie (e.g date de création, niveau de structuration, nombre de salarié-e-s) ; de leur système de représentation politique ; de leur dimension économique, de leurs influences idéologiques et culturelles (e.g projet associatif et politique) et de leurs interlocuteur-ric-e-s privilégié-e-s (autres FSN, FSI).

La description de ce « paysage » jette les bases du contexte dans lequel se déroule l'action, et aide en ce sens, à comprendre les raisons qui sous-tendent les logiques des acteur-ric-e-s. Cependant s'il influe, le contexte organisationnel ne constitue en aucun cas un lien direct et unique de causalité.

L'écheveau de causalité est souvent plus complexe qu'un simple effet mécanique des structures.

1.3.2. L'organigramme : le recrutement et la négociation des responsabilités

Le deuxième point de comparaison s'intéresse aux logiques qui sous-tendent la construction de l'organigramme fédéral. Le parcours des dirigeant-e-s nationaux peut être décrit comme la succession et l'interrelations de jeux locaux ; ces jeux étant plus ou moins cruciaux pour la continuité de leur carrière associative. Le recrutement, qui nécessite de prendre part - et de gagner - le jeu électoral, constitue l'un de ces « moments critiques » qui participe à dessiner les contours de l'organigramme fédéral. Il constitue par ailleurs, un élément essentiel, dans le processus de féminisation des instances, puisqu'il donne à voir la façon dont les acteur-ric-e-s s'approprient et appliquent les quotas.

Afin de comprendre les ressorts de ce jeu et de ceux qui en découlent, l'étude porte en premier lieu sur les règles formelles qui entourent le renouvellement de chaque instance (i.e. le comité directeur, le bureau et la présidence), à savoir les modalités de scrutin (i.e. liste, uninominal, plurinominal, mixte ; collège féminin/masculin, mixte); les modalités de vote (i.e. droit de vote, nombre et profil de votant-e-s, degré de concentration des votes) et le niveau d'information disponible à propos des candidat-e-s (e.g. profession de foi, présentation orale le jour J). Elle s'intéresse ensuite au fonctionnement réel de l'organisation et confronte ces règles à la façon dont les acteur-ric-e-s s'en emparent et s'en emparent. En ce sens, l'attention est portée sur les modalités de campagne et les stratégies électorales que les acteur-ric-e-s élaborent afin de se faire élire.

L'analyse des résultats de ces jeux permet de caractériser les stratégies électorales gagnantes et perdantes, de dresser les profils type des élu-e-s et non élu-e-s et d'identifier les sources de pouvoir qu'ils mobilisent pour se faire.

En dernier lieu, le regard porte sur le second moment critique qui finit de déterminer la structure de l'organigramme fédéral : la négociation des responsabilités. Si un distinguo est ici fait entre le temps de l'élection et le temps de la négociation des responsabilités, dans les faits ces jeux ne sont pas détachés l'un de l'autre et sont souvent simultanés.

1.3.3. L'exercice du pouvoir

Le troisième critère de comparaison s'intéresse à la vie des instances dirigeantes de chacune des fédérations et examine « les dessous » de l'organigramme. L'objectif est là d'ouvrir la « boîte noire » de la gouvernance et de capturer la façon dont le pouvoir s'exerce au sein des instances de direction et par qui il s'exerce. Pour comprendre l'influence et la place de chacun-e des acteur-ric-e-s dans le processus décisionnel, il convient de rendre compte d'une part, de l'insertion des instances politiques

dans le fonctionnement de la fédération (Bayle, 2001, Mayaux, 1999) et, d'autre part, de l'activité des dirigeant-e-s dans ces dernières. En ce sens, la série d'indicateurs qui suit permet d'aider à capturer le dynamisme des instances :

- Le ratio des voix entre les votant-e-s de l'assemblée générale ;
- Le taux de présence à l'assemblée générale, au comité directeur et au bureau ;
- Le nombre de réunions annuelles du comité directeur et du bureau ;
- Le nombre de niveaux entre l'assemblée générale et le bureau ;
- Le nombre de mandats consécutifs du président ;
- Le rôle des président-e/ secrétaire général-e dans le recrutement des élu-e-s ;
- Le nombre et la taille des commissions fédérales.

Capturer l'activité des dirigeant-e-s dans ces organes est un exercice difficile car les instances de direction des FSN n'ont pas d'existence quotidienne. C'est lors des temps formels, des moments de réunion, qui se déroulent mensuellement (comité directeur, bureau, AG), que les dirigeant-e-s donnent à voir leur travail de bénévoles. C'est dans ces espaces feutrés que s'échangent les idées, se déroulent les débats, s'exerce le droit de vote et s'exprime les oppositions. L'attention est donc portée en particulier sur :

- Les modalités de vote. Les dirigeant-e-s développent des mécanismes de prise de décision pour détourner le jeu démocratique à leur avantage. Pour exemple, Moingeon (1991) montre que l'utilisation du vote à bulletins secrets est paradoxalement considérée par les dirigeant-e-s comme une forme de vote de défiance alors que cette méthode constitue une des modalités de vote les plus démocratiques ;
- La répartition de la parole entre les acteur-ric-e-s. La parole un instrument de pouvoir. Monopoliser, couper la parole, reformuler les débats ou à l'inverse se taire et parler dans le vide, constituent des pratiques langagières qui traduisent des rapports de pouvoir. L'analyse de l'ordre des prises de parole renseigne ainsi sur la façon dont les acteur-ric-e-s s'autorisent à s'exprimer (e.g après qui ?). Pour exemple, prendre uniquement la parole quand le ou la présidente de séance en donne explicitement la permission en fin de réunion lors du tour de table peut être appréhendée comme une stratégie (inconsciente ou consciente) de retrait ;
- L'absentéisme. La présence systématique aux réunions est le premier témoin de l'investissement dans la vie de l'organisation ;
- L'occupation de l'espace dans l'instance. L'espace de réunion constitue une mise en scène des relations de pouvoirs et peut donner à voir une certaine hiérarchie entre les participant-e-s.

Les relations et jeux de pouvoir ne s'évanouissent pas une fois la porte de la réunion franchie et l'analyse de l'activité des dirigeant-e-s ne peut faire l'économie des mécanismes de coopération qui se mettent en place en dehors des temps formels de réunion (usage du téléphone, contre réunions, entretiens

informels).

1.3.4. La stratégie politique de féminisation : *le processus de féminisation*

Enfin, la stratégie politique de féminisation menée par les fédérations constitue le quatrième et dernier point de repère de cet exercice de comparaison. L'élaboration d'un plan d'action est une étape essentielle dans le processus de féminisation des instances de gouvernance.

Pour la mandature 2013-2016, toutes les FSN avaient pour obligation de produire un plan décliné en cinq axes, dont un portant sur la gouvernance et à la prise de responsabilité des dirigeantes. Pour la mandature suivante (2017-2020), cette contrainte n'est pas renouvelée. Dans ce sens, l'élaboration d'un plan de féminisation, et sa reconduction dans le temps alors que la contrainte ministérielle est levée, peuvent être considérées comme les premières preuves de la volonté d'intégrer un plus grand nombre de femmes dans l'organisation. Cependant, il convient de ne pas surestimer la capacité structurante des pièces demandées par le Ministère des Sports. Comme le note la Cour des comptes (c.f supra), les plans sont de valeurs très inégales et leur production ne présume pas toujours d'un réel engagement envers la question de la féminisation.

Comment est-ce que les FSN conduisent leur politique de féminisation de la gouvernance, et avec quelle efficacité ? Pour répondre à ces questions et distinguer les coquilles vides des initiatives sincères ; mais aussi identifier les stratégies les plus efficaces, une analyse approfondie de leur stratégie et de leur plan d'actions est conduite. Ce diagnostic s'appuie sur la description que fait Bayeux (2013) de l'élaboration des politiques publiques sportives. Selon l'auteur, ces dernières peuvent être appréhendées sur quatre différents niveaux.

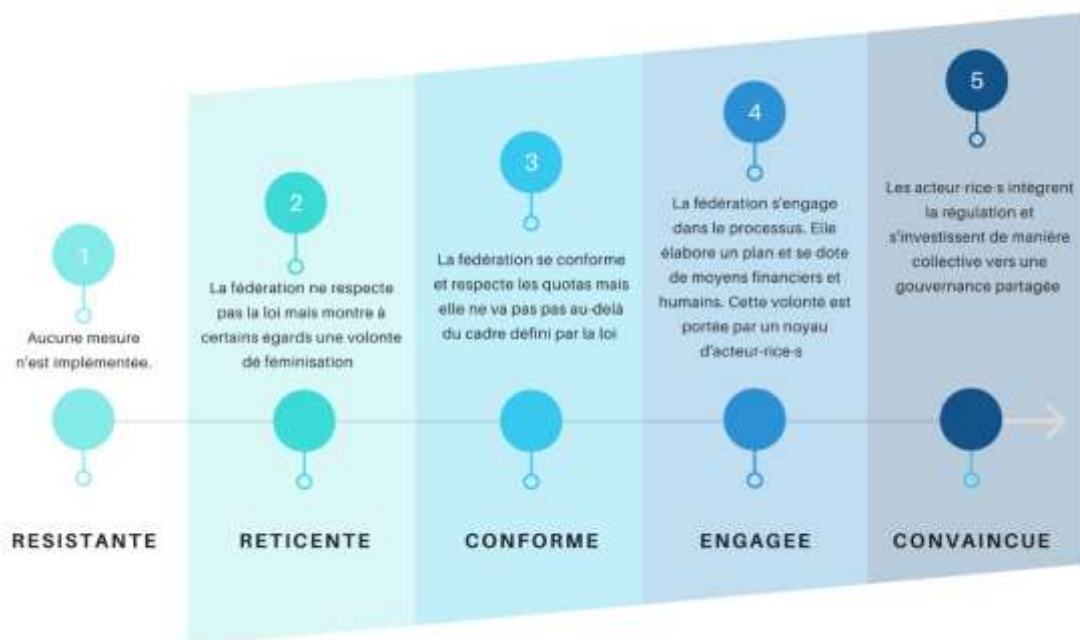
Le niveau politique (1) correspond à la définition des valeurs et des finalités du plan. Autrement dit, il invite à s'intéresser aux discours, aux registres des valeurs idéologiques et philosophiques invoqués par les acteur-riche-s (e.g économiques, principe de justice), et aux concepts et terminologies employés dans la définition des objectifs (e.g égalité des genres, mixité, parité). Le volet stratégique (2) engage les actions coordonnées au service d'objectifs déterminés au regard des finalités. Il convient à analyser le registre des actions définies (e.g production de données sexuées, formations, sièges réservés, objectifs non contraignants, subventions conditionnées, quotas), le niveau de contrainte que ces mesures exercent sur les acteur-riche-s (i.e. faible-fort) et leur degré de formalisation dans la réglementation officielle. Les politiques d'égalité peuvent être divisées en plusieurs types : libérales ou radicales (Jewson & Mason, 1986) ; de court terme ou de long terme (Cockburn, 1989) ; individuelles ou structurées Curry (2018). Selon Curry (2018) loin de s'opposer, ces différents types de ces stratégies doivent être combinées afin d'impulser le changement sur le long terme.

Le volet tactique (3) renvoie à l'allocation des ressources, aux modalités de gestion et

d'organisation. Il appréhende la force (e.g les moyens humains, matériels et financiers qui sont alloués aux actions précédemment élaborées) et la façon (e.g mise en place d'une commission de féminisation, approche intégrée de l'égalité, personnes à charge) dont la politique est poursuivie et priorisée. Enfin le niveau opérationnel (4) correspond à la mise en œuvre concrète des actions. Il analyse la façon dont la régulation est comprise et intériorisée par les acteur-rice-s et évalue les effets concrets des mesures engagées. Concernant ce dernier volet, il est parfois difficile de mesurer les effets de ces politiques sur le court terme. Les actions viennent d'être implantées ou sont en passe d'être implantées et ne se traduiront que lors de la prochaine vague d'élections.

L'analyse de ces quatre dimensions a permis de procéder à une typification des stratégies des fédérations sur un continuum de l'engagement total, à l'engagement minimal envers l'inclusion des femmes dans la gouvernance (figure 2). L'origine de l'axe décrit la situation où la fédération résiste et n'implémente aucune mesure visant à assurer un partage des responsabilités. L'autre extrémité dépeint à l'inverse, celle où la fédération est convaincue et performe l'engagement vers une gouvernance partagée. La progression d'une borne à l'autre est évolutive et n'empêche pas l'activation de comportements répondants à différents registres (i.e. résistance, réticence, conformisme, engagement, convaincant). En effet, les fédérations, parce qu'elles sont constituées d'acteur-rice-s aux intérêts et motivations hétérogènes donnent à voir par certains aspects une résistance au processus, et par d'autres un engagement plus important. Afin de ne pas uniformiser ces pratiques, ces ambivalences sont illustrées sur le plan graphique.

Figure 2 : Continuum de l'engagement dans le processus de féminisation de la gouvernance



La position des fédérations sur l'axe rend compte des comportements observés pour la

mandature 2017-2020, mais elle est réversible au cours du temps car elle dépend très largement de la volonté politique des acteur-riche-s en place. Si ces dernières années les FSN ont eu tendance à progresser, des retours en arrière ne sont pas exclus. Enfin, il est à noter que les fédérations qui performant le plus cette demande de féminisation ne sont pas toujours les organisations les plus égalitaires, notamment parce qu'il peut exister un temps de latence important entre les mesures implémentées et les résultats obtenus.

Dans cette entreprise de comparaison, la première difficulté consiste à identifier et isoler, dans une stratégie globale de féminisation, les actions qui se concentrent sur la gouvernance. Une fois celle-ci résolue, la deuxième réside dans le fait de comparer des situations qui ne le sont a priori pas ou peu. En effet, toutes les fédérations ne partent pas du même point de départ : celle de danse applique la parité depuis 20 ans quand celle de cyclisme atteint pour la première fois de son existence une représentation des femmes dans son conseil fédéral à hauteur de 25%. Si la première a donc, en théorie, moins de chemin à parcourir que la seconde pour tendre vers une égalité entre les femmes et les hommes, des exigences différenciées s'appliquent notamment au regard de la loi du 4 août 2014. Ainsi, une la FFC est considérée comme « conforme » lorsqu'elle applique un quota de 25%, alors que la FFD cette exigence est relevée à 40%. Ensuite il ne faut pas sous-estimer un certain effet de façade. La distance entre les deux organisations n'est pas aussi grande qu'elle n'y paraît de prime abord, car si la fédération française de danse possède un taux élevé de femmes dirigeantes dans sa gouvernance, l'organisation est loin de pouvoir être considérée comme égalitaire. L'égalité n'est pas *naturelle* et même dans les organisations où les responsabilités sont partagées de façon équilibrée, elle demande une attention voire un combat quasi-permanent.

Dans ce cadre, l'engagement dans le processus de féminisation des instances politiques nationales n'est pas ici uniquement compris à l'aune de l'insertion d'un nombre croissant de femmes dans le comité directeur et dans le bureau. Il prend en compte la situation particulière de chaque organisation et l'énergie et la stratégie politique qu'elles consacrent envers la cause.

Le cadre comparatif étant éclairci, il est désormais temps de lever le voile sur les typologies des FSN qui ont participé à construire l'échantillon de cas et de présenter les FSN retenues.

1.4. Construction de l'échantillon, présentation des études de cas

Le sport n'est ni un milieu homogène, ni un simple sous domaine du monde associatif : il existe une pluralité de mondes sportifs associatifs (Chifflet, 2003). Dans cette perspective, le sport fédéral peut être considéré comme un sous-champ du sport, lui-même subdivisé en plusieurs champs. Les typologies présentées ci-dessous viennent étayer cette thèse. Elles différencient les FSN selon leur statut (1.4.1) et la répartition sexuée de leurs licencié-e-s (1.4.2).

1.4.1. Selon leurs statuts

(a) les fédérations unisport olympiques

La majorité des fédérations unisport olympiques et non olympiques disposent d'une délégation pour exercer des prérogatives de puissance publique. Elles se trouvent, à ce titre, dans une situation de monopole pour l'organisation de compétitions officielles à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux. Elles procèdent notamment aux sélections correspondantes, aux inscriptions sur les listes de haut niveau et sont responsables de la production d'un projet de performance fédéral.

Les fédérations unisport olympiques, en particulier, disposent d'une notoriété et d'un pouvoir symbolique et économique plus important que les autres. Ces fédérations ont à charge les disciplines sportives les prestigieuses car présentes aux Jeux Olympiques et susceptibles de ramener des médailles internationales. Elles sont donc plus exposées médiatiquement que les autres et font l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics car elles participent au rayonnement culturel et sportif de la France. Les fédérations ayant créé une ligue professionnelle (e.g fédérations de cyclisme, handball, volley-ball, rugby, football, athlétisme, basketball, boxe¹⁹⁰) ou détentrices de droits de compétitions internationales (e.g fédération de tennis) se démarquent encore un peu plus des autres. Elles bénéficient de ressources financières généralement plus importantes et font l'objet d'une attention (plus ou moins) continue tout au long de l'olympiade. Elles semblent par ailleurs, de plus en plus éloignées des principes fondateurs du mouvement sportif que sont le bénévolat et d'amateurisme et ce, à tous les niveaux. Les enjeux politiques, médiatiques et financiers sont de première importance. À titre d'exemple, pour la saison 2017-2018, le budget prévisionnel de la FFF était de 224,6 millions d'euros alors que celui de la fédération de pétanque et jeu provençal était de moins de 3 millions.

(b) les fédérations unisport non olympiques

Les fédérations unisport non-olympiques connaissent elles aussi des situations très variées. Alors que certaines peuvent être assimilées, par leur taille et rayonnement à des très gros clubs (le club de football AC Boulogne-Billancourt compte environ autant de licencié-es que la fédération sportive de pêches sportives en apnée, soit environ 1 500 licencié-e-s) d'autres approchent les 300 000 licencié-e-s (en 2016 la fédération de pétanque et de jeu provençal comptait 295 075 de licencié-es). Si la frontière avec les fédérations olympiques est perméable, (quatre disciplines sportives entrent au programme des jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024), elle ne l'est pas avec les fédérations multisports.

¹⁹⁰ La ligue professionnelle de boxe est la plus petite et la plus récente. Elle a été créée en 2018 à la demande du Ministère en charge des Sports.

(c) les fédérations multisports

D'un point de vue historique et culturel, les fédérations multisports se démarquent des autres. À l'inverse des autres fédérations, il existe souvent un lien idéologique (e.g fédération sportive et culturelle de Maccabi), syndical (fédération française du sport travailliste, fédération sportive et gymnique du travail, fédération française du sport d'entreprise) ou encore territorial (e.g fédération nationale du sport en milieu rural, fédération française des clubs alpins de montagne) qui motive le regroupement d'acteurs et acte la création de l'organisation.

En outre, elles proposent, essentiellement, une offre de pratique sportive de loisir centrée sur la réalisation des individus plutôt que sur la recherche de performance. La plupart d'entre elles¹⁹¹ ne disposent d'ailleurs pas, de la délégation du Ministère des Sports et se positionnent explicitement sur des valeurs différentes de la recherche de la performance. Le site de la fédération sportive et culturelle de France mentionne que « *Les fédérations affinitaires ne s'inscrivent pas dans un état d'esprit de production mais de semence : la graine de citoyen responsable, actif, engagé, prenant part à la vie sociale. C'est en cela qu'elles se différencient des fédérations délégataires, plus soucieuses de porter l'adhérent au plus haut niveau de sa performance sportive*¹⁹² ».

Les pratiques sportives proposées par les fédérations multisports s'éloignent de celles des fédérations olympiques, tant dans la finalité poursuivie que dans les modalités de pratique. Elles attirent des pratiquant-e-s différent-e-s. Ainsi, les licencié-e-s de moins de 19 ans¹⁹³ et les femmes sont mieux représentés dans les fédérations multisports (52,6% de femmes et 64% de jeunes) que dans les fédérations unisport olympique (31,1% de femmes et 55% de jeunes) et non olympiques (31,4% de femmes et 26% de jeunes)¹⁹⁴. En ce sens, elles sont souvent moins valorisées que les fédérations délégataires. Elles n'en sont pas pour le moins des organisations de taille importante. En 2016, elles avaient, en moyenne, 221 649 licencié-es (255 925 licencié-es pour les fédérations unisport olympiques, 38 369 pour les fédérations unisport non olympiques). Les mots de Françoise Sauvageot, ancienne DTN de la FFEPGV illustrent cette idée : « *Nous n'excluons pas les hommes mais ce que nous véhiculons au cours nos séances correspond de manière plus précise aux attentes féminines. Il s'agit de se donner quelques heures pour s'exercer et ne pas perdre sa condition physique. Ce modèle est différent du modèle*

¹⁹¹ Les fédérations françaises de handisport et de sport adapté bénéficient de la délégation. Cependant par l'arrêté du 31 décembre 2016 accordant la délégation prévue à l'article L. 131-14 du code du sport, le Ministère des Sports a donné, pour certains sports, la délégation exclusive aux fédérations homologues correspondantes.

¹⁹² <https://www.fscf.asso.fr/actualites/tout-connaître-des-federations-affinitaires>. [Consulté le 31/05/2019].

¹⁹³ Découpage effectué par le Ministère en charge des sports, les données relatives aux mineurs ne sont pas disponibles.

¹⁹⁴ Données détaillées du Ministère en charge des Sports, Répartition des licences par tranche d'âge (hors ATP) par fédération française agréée, 2016. <http://www.sports.gouv.fr/organisation/publications/statistiques/Donnees-detaillees/Licences-et-groupements-sportifs-archives>. [Consulté le 23/05/2018].

que constitue le sport de compétition, plus typiquement masculin. La féminisation des pratiquants et de l'encadrement a entraîné plus de confiance dans les femmes elles-mêmes¹⁹⁵ ».

Les fédérations multisports militent pour une reconnaissance de leur spécificité et de leur savoir-faire par la puissance publique. En 2018, Sébastien Nadot, député de Haute-Garonne, a déposé une proposition de loi visant à modifier les conditions d'octroi et de retrait de la délégation et de « créer un statut pour les fédérations sportives délégataires d'un nouveau genre¹⁹⁶ ». Ce texte de loi permettrait ainsi aux fédérations multisports d'exercer une mission de service public (et non plus seulement de participer à sa réalisation).

Les résultats de l'enquête exploratoire et les travaux réalisés précédemment (rapports du SEMC ; Chimot, 2004) contribuent à souligner l'hétérogénéité des fédérations, notamment en termes de gouvernance. Les FSN ayant un fort taux de licenciés masculins ont généralement des instances dirigeantes moins féminisées que celles ayant un fort taux de licenciées féminines. La prise de responsabilités des femmes semble par ailleurs, être facilitée dans les fédérations multisports car les enjeux de pouvoir y sont moins importants et les femmes constituent la plus grande partie des adhérent-e-s.

1.4.2. Selon la répartition sexuée des licences fédérales

D'autres typologies sont possibles. Pociello (1981), par exemple, met en exergue le fait que toutes les disciplines sportives ne mobilisent et ne valorisent pas les mêmes propriétés intellectuelles et physiques. Il distingue les sports à dominante de force d'énergie, de grâce et de réflexes. Dans le même ordre d'idées, Éloi et Uhlrich (2001) tentent de déterminer les caractéristiques constitutives d'une famille d'activité et s'intéressent en particulier aux sports collectifs. Les auteurs placent le volley-ball et le rugby aux « extrémités d'un continuum d'analyse des sports collectifs ». Koivula (1995) et Salminen (1990) procèdent à un autre type de classification et utilisent le *Bem Sex Role Inventory* (BSRI) afin de déterminer le « typage sexuel » des activités sportives. Le BSRI est un questionnaire qui permet de caractériser la personnalité des individus sur une échelle de masculinité-féminité. En fonction de leurs réponses, les individus sont typés féminin, androgyne ou masculin. Chaque sport reçoit ainsi un score de masculinité et de féminité. Il est demandé aux individus déterminer si les sports présentés, sont, selon eux, approprié pour les hommes, pour les femmes ou pour les deux. La typologie effectuée par

¹⁹⁵ Femmes et sport : Actes Assises nationales, Paris-Salle Equinoxe, 29-30 mai 99, p.32.

¹⁹⁶ Aucun calendrier n'est encore prévu pour ce texte : « (...) ayant pour objet d'organiser, de former, de réglementer et de certifier des parcours ayant pour finalité l'accessibilité à la pratique physique et sportive pour toutes et tous ainsi que l'engagement citoyen, l'insertion sociale et professionnelle ou la santé par le sport ». Proposition de loi n°750 facilitant l'accès aux pratiques pour toutes et pour tous enregistrée à la Présidence de l'Assemblée nationale le 7 mars 2018. http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/115b0750_proposition-loi# [Consulté le 02/06/2019].

Fontayne et *al.* (2001) s'appuie sur la pratique sportive des adolescent-e-s et sur des travaux antérieurs pour caractériser chaque sport. Elle présente la répartition des activités sportives des adolescents en fonction de leur « typage sexuel ». Les auteurs remarquent que le degré de « masculinité » ou de « féminité » d'une pratique sportive est relativement stable dans les pays occidentaux. Les résultats montrent qu'en général, les adolescent-e-s choisissent de pratiquer une activité physique en fonction de leur connotation masculine ou féminine. Les garçons valorisent les sports congruents avec leur identité de genre, c'est à dire connotés comme masculins alors que les filles s'en écartent. À l'inverse les garçons rejettent les activités connotées comme féminines valorisées par les filles. Les individus androgynes se conforment moins que les autres aux stéréotypes culturels de leur sexe.

Dans le même ordre d'idées, Davaisse et Louveau (1998) élaborent une typologie des fédérations selon leur taux de licenciées féminines et leur dynamique de féminisation :

- (a) les fédérations largement féminisées et qui ont de longue date été investies par les femmes (e.g danse, gymnastique, équitation) ;
- (b) les fédérations moyennement féminisées mais dont les effectifs féminins ont beaucoup progressé (e.g sports de glace, natation, sports collectifs, athlétisme) ;
- (c) fédérations moyennement féminisées et dans lesquelles les effectifs féminins stagnent (e.g ski, golf, tennis) ;
- (d) les fédérations peu féminisée mais dans lesquelles les effectifs féminins ont progressé (e.g aviron, escrime, judo);
- (e) et enfin les fédérations qui sont timidement voire nullement féminisées (e.g football, cyclisme, rugby, lutte).

Cette typologie reste pertinente si elle est actualisée ; la portée symbolique des sports ainsi que leur signification se sont transformées au cours du siècle. La fédération des sports de glace a, par exemple, évolué de sorte qu'elle accueille maintenant largement plus de femmes que d'hommes. La fédération de gymnastique fortement masculine au début du siècle s'est féminisée. Avant même l'engouement pour le mondial 2019 en France, les effectifs de joueuses licenciées à la FFF s'envolaient alors que la fédération perdait des licenciés masculins (Martin, 2014). La fédération a franchi la barre symbolique des 200 000 licenciées à l'hiver 2020. Dans le même sens, la pratique de l'équitation, de tradition masculine et issue d'une pratique militaire s'est largement féminisée et compte aujourd'hui, plus de licences féminines que masculines (Le Mancq, 2007).

La loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes procède à un découpage quelque peu similaire et s'appuie sur la répartition sexuée des licencié-e-s pour établir deux seuils de quotas. Elle différencie les fédérations fortement masculinisées des fédérations fortement féminisées, le seuil de différenciation se situant à 25%. Si la fédération a moins de 25% de femmes dans ses effectifs, elle peut

être considérée comme dominée par les hommes en termes de licencié-e-s, si elle compte moins de 25% dans ses effectifs, elle peut être considérée comme dominée par les femmes en termes de licencié-e-s. Les autres sont considérées comme mixtes.

Ces termes sont à manipuler avec précaution car ils tendent à sous-estimer le nombre réel de licencié-es masculins ou féminines et à voiler une réalité moins simpliste. Pour reprendre l'exemple ci-dessus, la fédération de football est une fédération dominée par les hommes en termes de licencié-e-s : les hommes représentaient 92,6% des licencié-e-s en 2017. La fédération compte cependant deux fois plus de licenciées féminines (157 032 licenciées) que la fédération de danse (68 232 licenciées). Les fédérations de tennis (301 264 licenciées), de basketball (189 031 licenciées) ont elle aussi, chacune plus de deux fois plus de licenciées féminines que la fédération de danse (table 4). Pourtant, selon le découpage de la loi (i.e. 25%), ces deux dernières fédérations sont considérées comme des fédérations dites mixtes. Si l'on raisonne en nombre réels et non en proportion, c'est la fédération d'équitation qui compte le plus de licenciées féminines. De même pour les garçons, la fédération de basketball compte plus de licenciés masculin (349 264 licenciés) que la fédération de rugby à XIII (12 160 licenciés). Si l'on raisonne en nombre réel, c'est la fédération de football qui compte le plus de licences masculines (1 974 133 licenciés). Cette typologie a, de plus, le désavantage de ne prendre en compte que les licencié-e-s et de voiler la pratique auto-organisée. En outre, l'ensemble des classifications présentées ici peuvent varier selon l'âge considéré. Pour exemple, en 2015 les femmes représentaient 13% des licencié-e-s de moins de 19 ans et 23% des licencié-e-s de plus de 20 ans de la fédération de football américain.

Malgré les faiblesses de cette catégorisation, la typologie établie par la loi reste le point de référence de l'enquête car c'est bien là un des objectifs de l'étude, déterminer si les FSN ont respecté les seuils qui leur sont légalement prescrits.

Table 4 : Fédérations olympiques ayant le plus grand nombre de licenciées féminines

Fédération	Licences féminines en 2017
FF d'équitation	535 165
FF de tennis	301 264
FF de gymnastique	252 864
FF de handball	196 337
FF de basketball	189 031
FF de natation	167 691
FF de judo-jujitsu et disciplines associées	163 416
FF de football	157 032
FF d'athlétisme	146 532
FF de golf	112 983
FF de voile	85 307

Dans ce contexte, toutes les FSN agréées par le Ministère en charge des Sports en 2016 étaient potentiellement sélectionnables. Les cas ont été choisis pour des raisons théoriques et non statistiques

(Eisenhardt, 1989, p.537). Trois entretiens exploratoires ont été menés avec des dirigeant-e-s spécialisées sur les questions de la féminisation du domaine sportif. Ces entretiens ont été conduits par téléphone, visioconférence et en face en face et ont duré en moyenne 1h20. Ils ont contribué à orienter nos choix dans la construction de l'échantillon de fédérations en révélant des pratiques et des cas atypiques de FSN. En outre, en amont de ces trois entretiens, 18 entretiens semi-structurés menés lors d'un mémoire de recherche sur une thématique similaire, mais sur des FSN différentes de l'échantillon retenu, ont contribué à délimiter et à mettre sur pied l'enquête empirique. Compte tenu des typologies proposées et de l'ensemble de ces entretiens, les cas ont été choisis en fonction de six critères :

- Le type et les caractéristiques de la fédération (i.e. unisport olympique, unisport non-olympique, multisports ; taille, degré d'exposition à l'opinion publique, nombre de disciplines à charge) ;
- La proportion de femmes dans la gouvernance : l'évolution de cette donnée sur les 3 dernières olympiades et le respect des proportions définies par la loi ;
- Le pourcentage de femmes dans les licencié-e-s (i.e. fédérations dites masculines, féminines ou mixtes) ;
- Les modalités d'élection (i.e. scrutins de liste, plurinominal et uninominal) ;
- L'existence ou non de la thématique de la place des femmes dans les instances de direction dans son plan de féminisation ;
- La possibilité d'approcher les acteurs. Cependant, comme le note Bouttet (2015), ce dernier critère peut constituer un biais à l'enquête car « *les fédérations les plus enclines à répondre, sont majoritairement celles inscrites dans les projets les plus dynamiques* » (2015, p.54). Néanmoins, la disposition des acteurs à se livrer sur leurs expériences étant centrale à la démarche méthodologique, l'étude ne peut totalement échapper à ce critère.

Selon Eisenhardt (1989) il n'existe pas de « nombre idéal de cas » mais l'auteur note qu'en règle générale un nombre compris entre 4 et 10 fonctionne efficacement. Au-delà de 10, la masse de données devient complexe à gérer. Le choix du nombre relève toujours d'un compromis entre la montée en généralisation et la précision de la recherche : « *Augmenter le nombre de cas permet de renforcer la représentativité de la recherche, tout en élevant le niveau de généralisation, mais réduit de ce fait la précision du propos. Il en résulte que le comparatiste doit faire un arbitrage entre précision et généralité, tant au niveau de la délimitation de l'objet de recherche, de l'élaboration des concepts et du choix du nombre de cas* » (Vigour, 2005, p.184).

L'enquête de terrain a ainsi limité l'étude concrète des fédérations à cinq FSN¹⁹⁷ : deux

¹⁹⁷ Concernant le procédé d'écriture, nous procédons parfois à une personnification des FSN, de sorte que cette figure de style peut donner l'impression que les organisations « agissent ». L'utilisation de cette formule doit uniquement être comprise, dans certains cas, comme un raccourci commode. Les FSN, comme toutes les autres organisations avec lesquelles cette méthode d'écriture a été utilisée, ne doivent pas être considérées comme des

olympiques (basketball et cyclisme), deux unisport non-olympiques (danse et rugby à XIII) et une multisports (UFOLEP). À des fins comparatives, l'échantillon contient des cas extrêmes.

Ces cinq fédérations ne sont pas structurées de la même façon (table 5) ; ne serait-ce que parce qu'elles ne sont pas « nées » à la même heure et que les activités sportives qu'elles proposent ne s'inscrivent pas toutes dans la même visée. Elles possèdent un système de représentation politique divergeant, qui donne un poids variable aux instances déconcentrées et réserve plus ou moins de place aux femmes. Elles connaissent en outre un cycle de vie et des contraintes qui leur sont particulières.

L'UFOLEP est une fédération affinitaire issue d'un mouvement d'éducation populaire, la Ligue de l'enseignement, dont elle est la branche sportive. Son histoire est parallèlement liée à celle de l'USEP¹⁹⁸, qu'elle a initialement créée en son sein en 1939¹⁹⁹. Les valeurs qui agitent l'UFOLEP et qui ont motivé son fondement sont résolument opposées à la logique lombardienne du sport. La fédération promeut « le sport pour tous » et milite pour une pratique de « tous les sports autrement », un leitmotiv dont elle a fait sa devise. Le sport est ici pensé comme un moyen de s'élever, de s'intégrer et de s'éduquer. La fédération se revendique ainsi comme humaniste, laïque, solidaire et citoyenne et les acteur-ric-e-s qui œuvrent à son développement comme des *militant-e-s*.

Ces dernières années, l'UFOLEP a connu une baisse du nombre de licencié-e-s (moins 10% entre 2012 et 2015) et d'associations affiliées. Cette diminution ne l'empêche pas de figurer parmi les fédérations les plus importantes en termes de licencié-e-s mais le profil de ses adhérent-e-s s'est profondément transformé. D'une part les femmes – notamment via la progression des activités de la forme et la diminution des activités cyclistes et motocyclistes – comptent désormais pour la moitié des licencié-e-s. D'autre part, la fédération connaît une diversification de ses activités. Le poids des pratiques compétitives traditionnelles diminue au détriment des offres de formation (e.g. PSC1²⁰⁰) et des pratiques sportives au service du social (e.g. quartiers prioritaires de la politique de la ville). Ces évolutions se matérialisent depuis 2011, dans la structure de l'organisation par l'existence deux pôles.

unités homogènes et uniformes mais bien comme des systèmes d'actions plus ou moins structurés traversés d'intérêts multiples et très souvent antagonistes. Enfin, certaines FSN sont parfois mentionnées par la ou les disciplines dont elles ont la charge (e.g. tennis, football, escrime...). Il fait sens que ces termes désignent leurs fédérations respectives et non le sport en lui-même.

¹⁹⁸ Union Nationale du Sport Scolaire.

¹⁹⁹ Depuis 2004, les deux fédérations sont statutairement indépendantes, l'USEP étant devenue la fédération sportive scolaire de la Ligue de l'enseignement. Ces trois organisations sont cependant toujours intimement liées et leur proximité sur les plans historiques, idéologiques, économiques et géographiques rendent la notion d'organisation-réseau pertinente. C'est d'ailleurs la terminologie adoptée par les militant-e-s, qui pour désigner l'organisation utilisent le terme de « réseau ». Sur le plan idéologique ses statuts mentionnent « *Respectant le principe d'égalité lié à la mise en œuvre de missions de service public et contribuant à prolonger l'action de l'USEP* ». Sur le plan humain et financier : certains sont salarié-e-s de la ligue sont mis à disposition de l'UFOLEP (délégués départementaux et de salariés du national). Chacune des trois organisations réserve des places dans leurs instances de direction pour des représentant-e-s des autres structures (voix non délibératives mais consultatives). Sur le plan spatial enfin, les trois organisations partagent toujours le même siège social parisien rue Juliette Récamier. *En Jeu*, une autre idée du sport. *Le mensuel de l'UFOLEP*, n°3, 2012. *En Jeu*, une autre idée du sport *USEP*, n°1, 2012.

²⁰⁰ Prévention et secours civiques de niveau 1.

Le premier, « pôle sport éducation », gère l'organisation des activités sportives dites traditionnelles (touchées par l'érosion du nombre de licences). Le second, « sport et société », s'intéresse aux thématiques d'éducation, d'insertion, d'inclusion sociale, de santé, de bien-être et de cohésion sociale ; des sujets majoritairement pris en charge par les quinze salarié-e-s du siège fédéral. Cette ouverture vers un sport toujours résolument plus social, se matérialise par ailleurs plus récemment par une ouverture de l'affiliation à la fédération aux organisations non sportives dans les statuts, ce qui tend à brouiller ses frontières organisationnelles.

En ce qui concerne la gouvernance politique de la fédération, les instances décisionnelles sont composées d'un comité directeur de 30 membres et d'un bureau de 10 membres, élu-e-s par les représentant-e-s des départements au scrutin nominal. La fédération doit appliquer un quota minimum de 40% de représentant-e-s de chaque sexe, qu'elle respecte au comité directeur et au bureau. L'électorat est relativement concentré. Lors de l'élection de 2016, les six départements les plus importants en termes de licencié-e-s représentaient 24% des voix, laissant ainsi un poids électoral considérable à une petite poignée de dirigeant-e-s.

La fédération française de cyclisme (FFC) diffère profondément du modèle ufolépien. C'est une fédération olympique dominée par les hommes en termes de licencié-e-s (plus de 75% de licenciés masculins en 2016) en charge d'une discipline individuelle. En ce qui concerne la gouvernance, le système de représentation politique a récemment été modifié et donne un rôle primordial au président et son équipe. Les instances décisionnelles sont composées d'un bureau (9 membres) et d'un conseil fédéral (32 membres) élus de façon distinctes. La proportion de femmes dans la gouvernance est en nette augmentation et respecte le quota prescrit par la loi au conseil fédéral (25%) mais pas au bureau (22%). La fédération s'est dotée d'un plan de féminisation depuis plusieurs années qui adresse la thématique de la place des femmes dans la gouvernance. L'assemblée générale, composée des représentant-e-s des comités régionaux et départementaux, élit, dans un premier temps, un-e président-e. Ce-ette président-e nouvellement élu-e propose ensuite un bureau dont la composition doit recevoir la validation de l'assemblée générale par un vote. Enfin, le conseil fédéral composé de six différents collèges²⁰¹, est élu au scrutin nominal et ne doit comporter au minimum que 25% de représentant-e-s de chaque sexe.

Sur le plan culturel la fédération se situe à l'opposé de la vision « humaniste » du sport, promue par l'UFOLEP. Ses activités se concentrent principalement sur la gestion des activités cyclistes compétitives et la fédération a créé une ligue professionnelle afin de gérer son secteur professionnel. Des différences culturelles qui se matérialisent aussi de façon symbolique par un « dress code » beaucoup plus strict chez les dirigeant-e-s. La fédération gère huit disciplines, dont cinq olympiques (route, piste, VTT, BMX race, BMX freestyle) dominées par les hommes en termes de licencié-e-s. Elle

²⁰¹ Collèges général (20 sièges), BMX (4 sièges), VTT (4 sièges), loisir (1 siège), professionnels (2 sièges) et médical (1 siège).

est soumise à la concurrence de nombreuses autres FSN (dont l'UFOLEP) qui proposent différentes formes de cyclisme et connaît aussi une baisse du nombre de licences. Une situation qui nourrit des difficultés financières importantes. Non propriétaire des droits d'exploitation du Tour de France, le déficit de la FFC se montait à 1,2 million pour l'année 2015 pour un budget d'environ 17 millions d'euros.

Dans une perspective similaire, la fédération de rugby à XIII connaissait en 2016 de graves difficultés financières et était proche de la cessation de paiement. Cependant à l'inverse de la FFC et de l'UFOLEP, la FFR XIII est une organisation de faible envergure nationale. En 2015, elle ne comptait que 11 523 licencié-e-s dont 1331 de femmes et disposait d'un budget de 2 millions d'euros. Si le « XIII » a connu des heures plus glorieuses, notamment au début du XX^{ème} siècle, son développement a profondément été mis à mal par la seconde guerre mondiale et le décret n° 5285 du 19 décembre 1941 du gouvernement de Vichy interdisant la pratique. Malgré un regain d'intérêt dans les années 70, la discipline reste depuis dans l'ombre du rugby à XV et lutte pour exister médiatiquement. Aujourd'hui quelques pôles de pratique sont éparpillés en Ile de France et en région lyonnaise mais la majeure partie des associations sportives qui la composent sont concentrées dans le sud de la France, le fief historique de la discipline. La XIII est une pratique sportive connotée comme masculine, la fédération comptait plus de 75% de licenciés masculins en 2016.

En ce qui concerne la gouvernance, les membres du comité directeur sont élu-e-s au scrutin de liste par une méthode de panachage, les électeur-ric-e-s peuvent choisir de voter pour des membres de listes différentes. Le nombre de femmes dans les instances dirigeantes respecte strictement le quota imposé par la loi (25%), cependant la fédération connaît une instabilité politique ; les présidents sont changeant et de nombreux-euses élu-e-s démissionnent lors du mandat, notamment des femmes. La fédération dispose d'une commission nationale des féminines et a mis en place un plan de féminisation en 2013. Celui-ci porte une attention très modérée à la féminisation des instances dirigeantes fédérales et déconcentrées.

A l'inverse de la FFR XIII, la fédération française de basketball (FFBB) est une organisation de premier plan dans le paysage sportif français au budget de 36 millions d'euros Elle dispose d'une bonne image, notamment en raison des résultats de ses équipes de France masculines et féminines, et possèdent un nombre mixte (plus de 25% de licencié-e-s masculins et féminines en 2016) et croissant de licencié-e-s (525 040 en 2018). La fédération est en charge de deux disciplines olympiques, une « traditionnelle » le 5x5, et une arrivée plus récemment, le 3x3 qui est en plein développement. Les femmes représentent 36% de ses effectifs et ont une ligue professionnelle. Sur le plan organisationnel, la fédération s'est progressivement professionnalisée au cours du XX^{ème} siècle et comptait 128 salarié-e-s en 2016 (dont le président) réparti-e-s dans huit pôles dirigés par des directeur-ric-e-s. Au niveau politique, la fédération a un système analogue à celui de l'UFOLEP. Il est composé d'un comité directeur de 36 membres (dont le président de la LNB membre de droit) élu-e-s au scrutin nominal par les représentant-e-s des ligues

et des départements soit environ 180 délégué-e-s (19% de femmes). La fédération a été l'une des premières à s'être dotée d'un plan de féminisation en 2006. La proportion de femmes dans le comité directeur est stable depuis 12 ans ; la fédération a fait usage de la dérogation permise par la loi afin de conserver cette proportion et ne respecte pas le quota pour la composition du bureau.

La fédération française de danse connaît un cycle de vie très différent des FSN précédemment décrites. C'est une organisation beaucoup jeune que ses consœurs et beaucoup plus féminisée en termes de licencié-e-s (plus de 75% de licenciées féminines en 2016). Elle dispose d'un maillage territorial encore très imparfait, cependant à l'inverse du XIII, la pratique de la danse connaît une forte expansion et la structuration des comités départementaux progresse. Créée en 1969 à la demande du Ministère des Sports sous le nom de Fédération Française de Danse d'art chorégraphique et d'expression corporelle (FFDacec), la fédération est renommée « fédération française de danse » en 1986. Elle accueille aujourd'hui un éventail beaucoup plus large de danses - la branche artistique restant toutefois le pilier le plus important en terme de licences. Cette ouverture s'est traduite, dans la période la plus récente, par l'arrivée dans son giron de trois nouvelles disciplines : le pole dance, la salsa et le breakdance. Au total la fédération gère neuf grandes familles de danses (artistique, country & line, danses de société, latines et standards, danse historique, pole dance, hip hop, rock et disciplines associées et la salsa, bachata kizomba) et comptait 82 566 licencié-e-s en 2018 dont 85,3% de femmes. Non-olympique, la fédération est en train de changer de dimension avec l'annonce, en 2019, de l'arrivée du break dance aux JO de Paris en 2024. Enfin, en ce qui concerne la gouvernance, le comité directeur (minimum 33 membres) est élu au scrutin de liste par les représentant-e-s des départements et des régions. La fédération respecte la parité au comité directeur mais les femmes sont très largement sous-représentées au bureau.

Table 5 : Données relatives à la gouvernance des cinq fédérations étudiées

Fédération	Cyclisme	Basketball	Danse	Rugby XII	UFOLEP
Type	Olympique	Olympique	Non-olympique	Non-Olympique	Multisports
Licencié-e-s en 2016	Moins de 25% de femmes	Plus de 25% de chaque sexe	Moins de 25% d'hommes	Moins de 25% de femmes	Plus de 25% de chaque sexe
Respecte le quota	Non (bureau)	Non (bureau)	Non (bureau)	Oui	Oui
Mode de scrutin	Mixte	Nominal	Liste	Liste (panachage)	Nominal
Taille du comité directeur	41	36	Min 33 membres	24	30
Plan de féminisation	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Date de création	1881	1932	1969	1934	1928

Le procédé méthodologique sur lequel repose la réalisation ces cinq études de cas, croise plusieurs sources de données. Il fait appel à des sources écrites, orales, et engage par ailleurs la

participation de la chercheuse dans la gouvernance d'une fédération. La partie qui suit présente la façon dont le recueil et l'analyse de ces données ont été effectué.

2. Une méthodologie mixte

Le protocole élaboré a reposé sur des méthodes variées de récolte d'informations et d'outils d'analyse, et ce, afin de permettre une plus grande objectivation des données. La multiplication et le croisement de lumières sur un même phénomène contribuent, en effet, à ancrer solidement les observations. Dans ce cadre, le procédé de triangulation méthodologique des données, présenté dans les lignes qui suivent, a permis de confronter la retranscription des actes des acteur-ric-e-s, c'est-à-dire les sources formelles écrites (2.1) à leurs discours (2.3). Une observation participante dans une FSN a par ailleurs fini de compléter le procédé méthodologique et participé à comprendre et à reconstruire le jeu organisationnel des FSN (2.2).

2.1. Les ressources documentaires officielles et non officielles

La recherche s'est appuyée sur des ressources documentaires écrites, et pour chaque fédération de nombreux documents officiels ont été recueillis. En addition des statuts et règlements intérieurs, récoltés lors de l'enquête exploratoire, ont été mobilisées : l'organigramme de la fédération, le plan de féminisation, les compositions des commissions, les procès-verbaux des assemblées générales, les procès-verbaux des réunions du comité directeur et du bureau, les documents ministériels, les conventions d'objectifs, les plans d'actions et/ou les mesures entreprises en faveur de la promotion des femmes dans la gouvernance, les objectifs initiaux de ces programmes, le budget alloué et les résultats atteints. Cette récolte d'archives a été plus ou moins facile selon les fédérations et elle a parfois nécessité l'aide et l'intervention de dirigeant-e-s. Elle s'est appuyée sur le site « gallica.bnf.fr », sur les archives des bulletins fédéraux de chaque fédération. Cette recherche a été facilitée par le site « <https://web.archive.org/> » qui effectue des captures des sites internet dans le temps et qui permet de revenir sur leurs archives numériques.

Enfin, en complément de la documentation officielle, les sources d'information non officielles (e.g articles de journaux, sites internet spécialisés, réseaux sociaux, forums) ont été investigués. Ces derniers jouent parfois le rôle de contre-pouvoir au pouvoir fédéral et constituent une source non négligeable d'informations, plus ou moins précieuses. Ils agissent en « sous-titres » car ils aident à comprendre l'histoire de la fédération, les jeux de pouvoir et les querelles passées et présentes qui s'y déroulent. Elles sont cependant à prendre avec la plus grande précaution notamment en ce qui concerne les réseaux sociaux. L'anonymat protègent les auteur-ric-e-s des messages de leur mauvaise foi et des attaques personnelles plus ou moins basses, qu'ils s'y échangent. Ces informations sont nécessairement

recoupées avec les données officielles et les discours émanant des acteur-riche-s agissant à visage découvert.

L'ensemble de ces ressources écrites officielles permettent d'élaborer des indicateurs relatifs à la longévité des dirigeant-e-s à leur poste (a) ; leur degré d'activité dans la vie de l'organisation (b) et la place symbolique qu'ils occupent dans les espaces de pouvoir (c).

a) La longévité des dirigeant-e-s et le déroulement de la carrière

Le taux d'enracinement des dirigeant-e-s peut être appréhendé à l'aune de leur ancienneté dans l'organisation (Gharbi & Lepers, 2008), c'est à dire au regard du nombre de mandats qu'ils effectuent dans le temps²⁰². En effet, la longévité des dirigeant-e-s à leur poste peut être compris comme l'un des signes avant-coureurs que les acteur-riche-s ont développé des stratégies pour se stabiliser dans l'organisation et évincer leurs concurrent-e-s. Cependant, cet indicateur est à prendre avec mesure. En effet, l'ancienneté, à elle seule, ne permet pas de comprendre le niveau d'interdépendance et les relations de pouvoir qui lient les acteur-riche-s. En l'occurrence, derrière la carrière très longue de certain-e-s dirigeant-e-s, se cache en réalité parfois une dépendance à un mentor, qui traduit la faiblesse de leur position dans l'organisation. L'échec électoral n'empêche pas les carrières longues mais il témoigne de l'incapacité à se maintenir de façon pérenne au sein de l'organisation. En outre, il n'existe pas de seuil unique de nombre de mandats à partir duquel un-e dirigeant-e pourrait être considéré comme enraciné. Pour chaque situation, il faut rendre compte du contexte : de l'existence de potentiel-le-s concurrent-e-s, de la stabilité de la gouvernance, des performances de l'organisation etc.

L'ancienneté n'est que l'un des signes, parmi d'autres, de l'existence de stratégies d'enracinement des dirigeant-e-s. Ainsi, le constat de l'apparition d'un seul symptôme (i.e. la longévité en poste) ne permet pas d'engager un diagnostic (i.e. l'enracinement). D'autres signaux complètent ce check-up : la continuité du parcours (i.e. l'échec électoral), la trajectoire au sein de l'organisation (i.e. ascendant, descendant), les responsabilités à charges, le cumul de mandats dans l'environnement pertinent de la FSN, le dépassement de l'âge symbolique limite²⁰³. Mesurer la dynamique d'enracinement des dirigeant-e-s dans son entièreté implique donc un travail d'archives important. Il suppose de retrouver pour chacune des mandatures, les organigrammes, les acteur-riche-s élu-e-s, l'âge d'arrivée au premier poste, les élu-e-s démissionnaires et les candidat-e-s déçu-e-s sur les 40 dernières années.

Une fois ce cadre posé, le taux de roulement est défini comme le nombre de dirigeant-e-s qui quittent leur poste d'élu-e-s après n'avoir effectué qu'un seul mandat. Ces dirigeant-e-s, à l'inverse des

²⁰² Voir un exemple de table de présence en Annexes.

²⁰³ Il n'existe pas d'âge légal uniformisé mais certaines fédérations ont instauré un âge limite pour candidater aux instances de gouvernance. Le CNOSF préconise de limiter à 70 ans l'âge de candidat-e-s à la présidence.

enraciné-e-s, peuvent être considéré-e-s comme des dirigeant-e-s « de passage ».

b) Tables de présence et tables de parole

Outre la longévité dans l'organisation, la documentation officielle permet de rendre compte de l'activité des acteur-ric-e-s au sein de l'organisation lors de temps de réunions. En effet, le rôle productif des dirigeant-e-s est principalement constitué de missions de représentation (de l'organisation à l'extérieur) et de présentation (dans l'organisation, lors des temps de réunions). Les procès-verbaux de réunion témoignent, dans des espaces définis, de cette seconde activité.

Les espaces de réunion des commissions fédérales, du comité directeur, du bureau et de l'assemblée générale constituent théoriquement le cœur du processus décisionnel des FSN. Dans les textes, cet à endroit que se décide la politique de la fédération et se déroule les débats et les votes. La présence et la participation active à ces réunions sont donc les premiers témoins de l'investissement des dirigeant-e-s dans le processus décisionnel de la fédération.

La présence aux réunions a été mesurée à partir des procès-verbaux des réunions et à conduit à l'élaboration d'une table de présence²⁰⁴ et au calcul d'un taux d'absentéisme pour chacun des acteur-ric-e-s et des instances de décision. Les acteur-ric-e-s sont considéré-e-s absent-e-s à partir du moment où ils ratent plus de la moitié de la réunion. Concernant le caractère « actif » de leur présence, le niveau de détails des procès-verbaux est inégal selon les FSN pendant des outils internes aux FSN (e.g tables de prises de paroles) ont parfois été mis en place. Ils permettent de mesurer l'activité orale de chacun et de rendre compte du poids mort des gens qui ne disent rien.

c) L'occupation de l'espace de réunion

L'occupation de l'espace par les acteur-ric-e-s lors de moments de réunions formelles a été appréhendée au regard des photos qu'ils publient sur les réseaux sociaux. En effet, il existe une pratique de plus en plus répandue chez les élu-e-s de certaines fédérations qui consiste à mettre en scène leur activité bénévole sur les réseaux professionnels (e.g LinkedIn) ou sociaux (e.g Facebook et Twitter). Les photos publiées ont été systématiquement récoltées grâce à l'utilisation de mots clés. L'accumulation de ces clichés permet de multiplier les points de vue et offre une vue d'ensemble de l'espace physique de réunion. Le croisement de ces informations et des tables de présence permet de reconstruire *a posteriori* l'espace occupé par chacun des acteur-ric-e-s dans les instances de pouvoir pour chaque réunion. La récurrence des places occupées par chacun conduit à l'élaboration d'une « table de réunion type »²⁰⁵. Ces

²⁰⁴ Voir Annexes.

²⁰⁵ Voir Annexes.

pratiques étant très inégalement distribuées selon les fédérations, il n'est pas possible de réaliser une « table de réunion type » pour chacune d'entre-elles.

2.2. L'observation participante

Le protocole d'enquête a été complété par une observation participante à la fédération française du sport universitaire (FFSU) dans laquelle nous avons été élue au comité directeur national et régional pendant trois ans en tant qu'élue étudiante (2016-2019). Nous employons, à dessein, la notion de *d'observation participante* qui suggère la prépondérance de l'observation sur la participation et non celle de *participation observante* qui met en exergue l'investissement dans le terrain (Soulé, 2007) et ce, pour plusieurs raisons.

Le projet à l'origine de cet engagement est antérieur au travail de thèse. Il a en premier lieu consisté à participer à la vie de la FSN en tant que sportive étudiante de haut niveau, puis d'élue étudiante, avant d'en observer les rouages en tant que chercheuse. Néanmoins, il est à noter que l'implication dans la vie de la fédération était distanciée et que l'immersion dans le terrain n'était pas totale dans la mesure où l'engagement que constitue la fonction de dirigeant-e national-e est principalement constitué de réunions qui se déroulent une fois par trimestre. Il était aisé pour la chercheuse de s'extraire de ce rôle finalement très circonscrit dans le temps, si bien que la position de doctorante, pourtant plus récente, a rapidement supplantée la position de dirigeante.

Cette participation peut être qualifiée, à de nombreux égards, comme étant active ; elle induit pour exemple, la préparation de l'élection fédérale, le vote en assemblée générale pour l'élection fédérale, les votes en comité directeur. Il est cependant à noter que l'expérience de jeune dirigeant-e se confond aussi parfois avec de l'observation plus qu'avec de la participation. En effet, la monopolisation de la parole par certains élus et l'apprentissage des responsabilités, un comportement de retrait propre aux nouveaux-elle-s élu-e-s qui doivent s'acclimater au fonctionnement des instances qu'ils intègrent, contribuent parfois à rendre les dirigeant-e-s entrant-e-s relativement passif-ive-s.

Il est à noter, par ailleurs, que la fédération dans laquelle la participation observante prenait place, ne faisait pas partie de l'échantillon de fédérations retenues pour les études de cas. Le procédé se révélait donc être un compromis idéal entre la nécessaire position d'abstraction de la chercheuse, sa mise à distance vis-à-vis de son objet de recherche et sa participation dans l'organisation.

Dans le cadre de cette engagement d'élue étudiante, nous avons participé à des séminaires et des formations organisées par le CROS Nouvelle-Aquitaine qui avaient trait à la thématique de la place des femmes dans la direction du sport (table 6). Ces participations ont fait l'objet de prises de notes dans le journal de bord.

Table 6 : Participation aux séminaires et formations

Intitulé de l'évènement	Qualité	Lieu	Date	Organisateur
Colloque dédié à la thématique du sport dit féminin	Participante	Angoulême	08/03/2019	CROS NA DRDJSCS Femix'Sports
Rassemblement régional femmes dirigeantes « favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités dans les instances dirigeantes	Participante	Bordeaux	13/02/2020	CROS NA Région NA
Programme Dirigeantes Conférence n°2 Définir son positionnement en comprenant mieux le système fédéral et ses enjeux	Participante	Paris	02/03/2020	CNOSF

A l'aune de ces éclaircissements, il fait jour que la démarche d'observation participante a contribué à mieux comprendre la réalité des acteur-ric-e-s impliqué-e-s dans la gouvernance des FSN, le fonctionnement des instances et les enjeux qui les traversent. Il a notamment permis d'observer les mécaniques qui entourent les réunions et la prise de décision. Re transcrite sous la forme de prises de notes descriptives, cette expérience s'est révélée complémentaire aux autres techniques de récoltes de données (i.e. entretiens et ressources documentaires) qui décrivent généralement le déroulement et le contenu de ces réunions.

En l'occurrence, concernant la place et le rôle des femmes dirigeantes à la FFSU, la fédération respecte le quota relatif à la représentation des femmes mais l'esprit de la loi est largement détourné dans la pratique. Le quota ne prend pas en compte les membres de droit, et il est atteint grâce au collègue étudiant-e-s, qui compte pour la moitié des effectifs du comité directeur, mais dont la l'influence sur le fonctionnement est mineure. Moins âgé-e-s et moins expérimenté-e-s que les autres membres, les étudiant-e-s ne peuvent y siéger que dans le temps circonscrit de leurs études. Iels ne cumulent généralement pas les mandats dans le temps à la différence des élu-e-s non étudiant-e-s. De telles pratiques, entraînent d'inévitables effets d'apprentissage de la fonction à chaque nouveau mandat, et amène les étudiant-e-s, et par répercussion les femmes, à moins peser dans le processus décisionnel.

La participation au comité directeur de la FFSU s'est terminée par notre démission de la fonction d'élue nationale en mars 2019 ; le cumul de rôles devenait difficilement tenable et les notes de terrain se révélaient de moins en moins productives : le tour était fait.

Il nous faut aussi ici, souligner notre investissement en tant que joueuse semi-professionnelle dans un club affilié à la fédération de basketball pendant toute la durée de la thèse. Cet engagement, a induit un accès facilité à certain-e-s acteur-ric-e-s et informations, et a aussi entraîné une compréhension plus aisée du contexte organisationnel. En effet, joueuse de basketball depuis 20 ans nous maîtrisons les codes et le vocabulaire spécifique qui se rapportent à l'organisation. Des postures qui sont parfois de

l'ordre du détail mais qu'il a été nécessaire d'apprendre pour les autres fédérations et qu'il a ensuite fallu mobiliser dans les entretiens afin de paraître la moins profane possible de la discipline. Pour exemple, les *arbitres* de la FFBB deviennent des *juges* à la FFD et la *fédération* à la FFC devient le *réseau* à l'UFOLEP.

Dans ce cadre, il nous est arrivés, lors de la formulation des demandes d'entretiens, de décliner notre statut de basketteuse afin de faciliter les réponses positives. Cette stratégie ne semble cependant pas avoir pesé dans le taux de réponse, dans la mesure où la majorité des dirigeant-e-s des autres fédérations ont aussi répondu favorablement à nos demandes. Ensuite, si notre statut de basketteuse semble avoir facilité certaines conversations, dans quelques rares autres situations, notre rattachement passé et/ou présent à certains clubs (et implicitement à leurs acteur-ric-e-s) peuvent avoir limité la confiance en raison d'effets de concurrence ou de désamour entre les dirigeant-e-s.

2.3. Les entretiens, détours par l'intériorité des acteur-ric-e-s

En dernier lieu et en complément du recueil de documents écrits, la recherche s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs afin de reconstruire les logiques propres aux acteur-ric-e-s. Les parties qui suivent décrivent dans l'ordre : les intérêts de cette technique de production de données, d'ailleurs privilégiée par les chercheur-euse-s en sciences sociales, les conditions d'enquête, le déroulement des entretiens (2.3.1.), les outils méthodologiques qui ont été mobilisés pour la production (2.3.2.) et l'analyse des données récoltées (2.3.3.).

2.3.1. Participant-e-s et conditions d'enquête

L'entretien semi-directif conceptualisé comme « *un moyen de découvrir la différence de l'autre* » (Imbert, 2010, p.26) est une technique privilégiée pour accéder à l'expérience subjective et aux représentations des acteur-ric-e-s. En effet, l'entretien, parce qu'il met l'accent sur les logiques de compréhension du vécu au travers une relation de confiance établie entre les deux parties (interviewer-s/interviewé-e-s), permet d'opérer un détour par l'intériorité des individus. Il amène ainsi l'enquêteur-ric-e à récolter des données qui lui aurait impossible d'obtenir autrement.

Ce faisant, l'entretien permet à la fois de compléter des données déjà récoltées et de découvrir de nouvelles pistes de recherche. En l'occurrence dans notre cas, si les archives des FSN sont éclairantes et permettent, pour exemple, de reconstituer la carrière et les différents postes que les dirigeant-e-s ont occupé au sein de l'organisation, elles ne fournissent pas toujours les sous-titres qui expliquent les trajectoires et (non)évolutions observées. De la même façon, les procès-verbaux de réunions, sont des conventions qui ne laissent transparaître que ce que les acteur-ric-e-s veulent bien officiellement dévoiler de leurs échanges ; et que l'entrevue permet de décoder et de traduire. Gasparini (1996) note à cet égard que le milieu du sport, est peu réceptif aux investigations qui le concerne, surtout si elles passent par

l'écrit.

L'ensemble de ces éléments nous a donc amené à adopter cette technique qualitative qui repose sur la liberté de parole et qui privilégie les interactions. L'ambition était là de découvrir les objectifs personnels des acteur-ric-e-s, les pratiques et moyens qu'ils mettent en place pour y parvenir et la façon dont ils justifient leurs actions.

L'ensemble des dirigeant-e-s élu-e-s des comités directeurs des cinq FSN retenues a constitué une liste de 173 acteur-ric-e-s, parmi laquelle les hommes sont majoritaires (63 femmes, 110 hommes)²⁰⁶ et les personnes issues des immigrations post-coloniales semblent sous représentées (environ 10 personnes)²⁰⁷. Ce répertoire, comprenant leurs coordonnées, âge, fonctions au sein de l'organisation, à l'extérieur de l'organisation et lieu de résidence a constitué le point de départ de cette partie de l'enquête (36 à la FFBB, 41 à la FFC, 24 à la FFR XIII, 42 à la FFD et 30 à l'UFOLEP). Ces données ont été récoltées sur internet, elles se trouvent pour la majorité en accès libre ; dans les pages jaunes ou sur les sites des fédérations/clubs auxquels les acteur-ric-e-s appartiennent. Ce répertoire de dirigeant-e-s n'a cependant pas constitué une liste exhaustive des personnes à interviewer. Le choix des participant-e-s a été effectué de façon stratégique. Il s'agissait, tout en respectant une certaine représentativité géographique, d'interviewer à la fois des femmes et hommes susceptibles, par leur fonction, d'influencer par le passé ou le présent, la politique sportive de la fédération, mais aussi ceux qui étaient peu susceptibles de le faire.

Les deux-trois premiers entretiens par fédération, effectués grâce à ce répertoire, ont ensuite permis de cibler les acteur-ric-e-s pertinent-e-s pour l'analyse. Cette stratégie d'échantillonnage dite « boule de neige » (Blanchet & Gotman, 1992) s'est révélée féconde car les premier-ière-s « *introduceur-ric-e-s* » (Chamboredon et al., 1994), nous ont ensuite redirigés vers les acteur-ric-e-s les plus à même de nous en apprendre plus sur les thématiques et questions de recherche. En outre, compte tenu de la difficulté de s'entretenir avec les haut-e-s dirigeant-e-s des FSN (Bouttet, 2015 ; Chimot, 2005) il a parfois été nécessaire de procéder par étapes ; à savoir solliciter des acteur-ric-e-s plus accessibles (e.g salarié-e-s, responsables du plan de féminisation, simples élu-e-s) pour ensuite accéder aux personnalités plus haut placées dans l'organigramme. Certain-e-s dirigeant-e-s sont, par leurs fonctions ou par leur carrière sportive (e.g participation aux JO, président de fédération), de véritables personnalités publiques dans le milieu sportif. Elles sont exposées médiatiquement et moins accessibles que les membres « lambda » du comité directeur. Le fait qu'il faille passer ces premiers barrages et intermédiaires (e.g secrétariat, personnel entourant l'individu que l'on veut interviewer) pour les atteindre constitue une première preuve de leur importance et de la situation privilégiée dans laquelle

²⁰⁶ Sans les démissions et élections partielles qui sont survenues au cours du mandat.

²⁰⁷ Ce chiffre est une estimation qui comporte certaines limites : elle a été effectuée à partir des éléments biographiques des dirigeant-e-s présents sur leurs fiches de candidatures pour l'élection au comité directeur.

elles se situent.

Dans l'ensemble, la prise de contact s'est révélée moins difficile que prévue. Les demandes d'entretiens ont généralement été bien reçues et ont souvent abouti après quelques relances. Les refus explicites ont été rares ; ils ont été motivés par le manque de temps ou des situations de santé, mais sont aussi parfois le témoin de défiance ou d'une non-activité au sein de l'organisation fédérale. Les demandes d'entretien ainsi que les relances ont été formulées par mail ou par téléphone. Lors de la formulation de ces demandes, nous nous présentions généralement comme une doctorante en sociologie du sport s'intéressant aux dirigeant-e-s et à la gouvernance des FSN. Un sujet volontairement large qui relève d'une stratégie de présentation et qui masquait l'intérêt porté à la question plus spécifique des femmes afin d'éviter les réponses de convenance.

S'intéresser aux dirigeant-e-s nationaux-ale-s d'une même fédération, nécessite d'être mobile. En effet ces derniers-ière-s ont la particularité d'être répartis sur tout le territoire national. Les entretiens se sont ainsi déroulés dans des aires régionales variées : Toulouse, Paris, Toulon, Lille, Bordeaux, Tours, Lyon, Marseille, Calais, Nîmes. Des déplacements qui induisent des coûts financiers et temporels importants et qui nécessitent des stratégies d'adaptation de la part de la chercheuse : la planification des entretiens selon le lieu de résidence des participant-e-s et les lignes SNCF existantes, et la mobilisation de réseaux amicaux pour trouver un hébergement. En raison de la distance géographique puis de l'épidémie de coronavirus, certains entretiens ont été réalisés en visioconférence ou par téléphone, mais les interactions en face à face ont été privilégiées (52). Cette posture a eu l'effet, non anticipé, d'exclure de l'enquête les élu-e-s d'outre-mer qui composent les comités directeurs. En ce qui concerne les entretiens à distance, la visioconférence et le téléphone facilitent l'accès à des acteur-ric-e-s éloigné-e-s géographiquement, un point d'intérêt non négligeable dans une enquête qui s'intéresse à l'échelon national. Ils présentent cependant le désavantage de refroidir la chaleur des interactions sociales, de réduire l'analyse du langage corporel, et ils reposent sur des technologies parfois capricieuses.

Ces entretiens semi-directifs ont été conduits jusqu'à saturation de l'information, c'est-à-dire lorsque la production des observations a considérablement décliné et que les entretiens n'apportaient plus d'informations supplémentaires (De Sardan, 1995). Ce point de saturation n'est pas intervenu dans la même période pour chaque fédération. L'UFOLEP, que nous avons investigué en premier, est la fédération pour laquelle le plus d'entretiens (21) ont été menés. Elle comporte le plus de femmes élues dans les derniers cercles de pouvoir, et le matériau était particulièrement riche. Le nombre plus faible d'entretiens effectués avec des acteur-ric-e-s de la fédération française de danse (9), s'explique par le fait que cette FSN a été la dernière fédération investiguée, l'enquêtrice possédait une meilleure connaissance de l'objet, et par le fait que les femmes sont sensiblement moins présentes dans les derniers cercles de pouvoir (quatre jouent un rôle très actif).

Au total, 77 entretiens d'une durée moyenne de 85 minutes ont été effectués. L'échantillon des

participant-e-s est composé d'élue-e-s du comité directeur, du bureau directeur, de membres démissionnaires, d'ancien-ne-s élu-e-s, de salarié-e-s et de candidat-e-s non élu-e-s (table 7). Il est composé de 50 femmes et de 27 hommes ; et ne compte que 3 personnes racisées (2 hommes, une femme). Certains entretiens avec des acteur-riche-s des FSN (e.g président-e-s de clubs, coachs, membre de commission fédérales) non pas été formalisés et comptabilisés comme tels. Souvent non planifiés et saisis par effet d'occasion, ils n'ont pas été enregistrés et relèvent du « off ». Ces conversations participent à déceler les discours parfois formatés des habitué-e-s des discours publics (et parfois politiciens). Les haut-e-s dirigeant-e-s sont souvent rompu-e-s à l'exercice oral car les représentations publiques constituent une part importante de leurs attributions fédérales. Concernant les dirigeantes, certaines sont des habituées des interviews. Elles s'expriment régulièrement sur leur statut de femmes dirigeantes et développent des réponses préconçues.

En ce sens, les entretiens en off contribuent à dépasser les discours « langue de bois », ils nourrissent la connaissance du fonctionnement informel de l'organisation en renseignant les pratiques concrètes des acteur-riche-s. Si précieux soient-ils, ils ont le désavantage d'être retranscrits de mémoire, dans un journal de bord, une fois l'entretien terminé et ne peuvent en ce sens, être mobilisées dans une approche textuelle. Ils informent, par exemple, sur la façon dont les acteur-riche-s extérieur-rieure-s au comité directeur, situé-e-s dans les instances déconcentrées perçoivent les instances de direction nationale.

Table 7 : Liste des participant-e-s aux entretiens semi-directifs

	Organisatio	Fonction	Pseudonyme	Sexe	Age	Mandats	Profil (c.f infra)	Profession
1	FFBB	CD	Evelyne T.	F	61	3	Laborieuse	Retraitee
2	FFBB	Vice-président	Alain M.	M	62	6	Laborieux	Retraitee
3	FFBB	CD	Christine P.	F	50	1	Laborieuse	Conseillère territoriale
4	FFBB	CD	Eva M.	F	59	3	Laborieuse	Retraitee
5	FFBB	CD	Florence H.	F	45	2	Laborieuse	Mairesse
6	FFBB	Vice-présidente	Carole R.	F	54	4	Laborieuse	Cadre de la fonction publique
7	FFBB	CD	Laurent D.	F	42	1	Laborieux	Chercheur
8	FFBB	Bureau	Emmanuel M.	M	39	3	Laborieux	Assistant de gestion
9	FFBB	Bureau	Boris F.	M	41	2	Laborieux	Directeur de structure sportive
10	FFBB	Vice-présidente	Virginie O.	F	42	3	Experte	Avocate
11	FFBB	Vice-président	Serge D.	M	56	2	Laborieux	Agent d'assurance
12	FFBB	Président	Jean-François V.	M	57	6	Laborieux	Président
13	FFBB	CD (démission)	Dominique C.	F	47	3	Médaillée	Cadre de structure sportive
14	FFBB	Salariée	Laura L.	F	26	-	-	Salariée
15	FFBB	Bureau	Pierre N.	M	64	2	Laborieux	Retraitee
16	FFBB	Non élue	Sylviane B.	F	52	2	Laborieux	Kiné

Table 7 : Liste des participant-e-s aux entretiens semi-directifs (suite)

	Organisatio	Fonction	Pseudonyme	Sexe	Age	Mandats	Profil (c.f infra)	Profession
17	FFBB	CD	Anne W.	F	47	1	Laborieuse	Educatrice sportive
18	FFR XIII	CD	Pascal P.	M	69	6	Laborieux	Retraité
19	FFR XIII	Bureau (démission)	Danielle J.	F	73	1	Laborieuse	Retraitee
20	FFR XIII	Non élue	Mathilde Z.	F	-	1	Laborieuse	Médecin
21	FFR XIII	CD	Joël F.	M	68	1	Médaillé	Restaurateur
22	FFR XIII	CD (démission)	Anne-Sophie C.	F	-	1	Experte	Professeure
23	FFR XIII	Bureau	Lionel H.	M	48	1	Médaillée	Artisan
24	FFR XIII	CD	Deborah T.	F	50	1	Experte	Elue politique
25	FFR XIII	Bureau	Aurélie N.	F	43	1	Laborieuse	Conseillère pédagogique
26	FFR XIII	Bureau	Quentin R.	M	44	1	Laborieux	Magistrat
27	FFR XIII	CD (démission)	Pierre E.	M	56	1	Laborieux	Cuisinier
28	FFR XIII	Dirigeant de club	Guy V.	M	-	0	Laborieux	Retraité
29	UFOLEP	CD	Brigitte M.	F	53	1	Laborieuse	Philo thérapeute
30	UFOLEP	CD	Laurence P.	F	39	3	Laborieuse	Assistante de direction
31	UFOLEP	CD (démission)	Marie B.	F	56	4	Laborieuse	Inspectrice Éducation Nationale
32	UFOLEP	CD	Valérie R.	F	47	1	Laborieuse	Assistante de direction

Table 7 : Liste des participant-e-s aux entretiens semi-directifs (suite)

	Organisatio	Fonction	Pseudonyme	Sexe	Age	Mandats	Profil (c.f infra)	Profession
33	UFOLEP	CD	Monique I	F	73	5	Laborieuse	Retraîtée
34	UFOLEP	Vice-présidente	Audrey M.	F	42	1	Laborieuse	Sans emploi
35	UFOLEP	Bureau	Nathalie S.	F	62	3	Laborieuse	Retraîtée
36	UFOLEP	Bureau	Sarah L.	F	38	1	Experte	Chercheuse
37	UFOLEP	Bureau	Sabine Y.	F	32	1	Experte	Salariée agence de conseil
38	UFOLEP	CD	Pierre-François T.	M	65	4	Laborieux	Retraité
39	UFOLEP	Ancien président	Patrice S.	M	73	8	Laborieux	Retraité
40	UFOLEP	Vice-président	Pierre O.	M	62	1	Laborieux	Retraité
41	UFOLEP	CD	Jean C.	M	70	2	Laborieux	Retraité
42	UFOLEP	Bureau	Stéphane U.	M	53	4	Laborieux	Professeur des écoles
43	UFOLEP	Bureau (démission)	Fabien M.	M	55	2	Laborieux	Professeur des écoles
44	UFOLEP	Salariée	Julie P.	F	-	-		
45	UFOLEP	Salarié	Yacine F.	M	-	-		
46	UFOLEP	Ancienne élue	Corinne B.	F	-	2	Laborieuse	Retraîtée
47	UFOLEP	Ancienne élue	Sylvie A.	F	68	1	Laborieuse	Retraîtée
48	UFOLEP	Ancienne élue	Rose M.	F	-	6	Laborieuse	Retraîtée

Table 7 : Liste des participant-e-s aux entretiens semi-directifs (suite)

	Organisatio	Fonction	Pseudonyme	Sexe	Age	Mandats	Profil (c. infra)	Profession
49	UFOLEP	Bureau (démission)	Jacques U.	M	69	3	Laborieux	Retraité
50	FFC	Bureau exécutif	Bertrand N.	M	51	3	Laborieux	Chef d'entreprise
51	FFC	Bureau exécutif	Mathieu L.	M	53	3	Laborieux	Cadre
52	FFC	Bureau exécutif	Martine D.	F	40	1	Médailleé niveau	Manager de club
53	FFC	Bureau exécutif	Anne-Marie F.	F	59	1	Experte	Formatrice
54	FFC	Conseil fédéral (CF)	Valentine G.	F	36	1	Laborieuse	Monitrice éducatrice
55	FFC	CF	Françoise R.	F	52	5	Laborieuse	Cheffe de service conseil
56	FFC	CF	Audrey S.	F	35	1	Médailleé	Coach sportive
57	FFC	CF	Béatrice V.	F	45	1	Laborieuse	Restauratrice
58	FFC	CF	Damien V.	M	39	1	Laborieux	Agent EDF
59	FFC	CF (démission)	Marie-Jeanne C.	F	54	1	Laborieuse	Secrétaire
60	FFC	Non élue	Virginie M.	F	53	0	Laborieuse	Infirmière
61	FFC	Ancienne élue	Corinne T.	F	42	3	Laborieuse	Cadre
62	FFD	Bureau	Isabelle P.	F	-	5	Laborieuse	Entrepreneure
63	FFD	Bureau	Nicole B.	F	70	5	Laborieuse	Retraitée
64	FFD	Bureau	Sylvie E.	F	58	1	Laborieuse	Infirmière retraitée

Table 7 : Liste des participant-e-s aux entretiens semi-directifs (suite)

	Organisatio	Fonction	Pseudonyme	Sexe	Age	Mandats	Profil (c.f infra)	Profession
65	FFD	Vice-président	Jérôme V.	M	49	1	Laborieuse	Professeur de danse
66	FFD	Président	Frédéric T.	M	54	3	Laborieux	Président
67	FFD	Comité directeur	Florence M.	F	-	2	Laborieuse	Professeure de danse
68	FFD	Comité directeur	Colette S.	F	>60	3	Laborieuse	Retraîtée
69	FFD	Bureau fédéral	Didier N.	M	66	1	Laborieux	Retraité
70	FFD	Comité directeur	François C.	M	>60	1	Laborieux	Retraité
71	Egal Sport	Co-fondatrice	Laurence A.	F	<60	-	-	Retraîtée
72	FF Hand	Conseil	Muriel C.	F	46	1	Laborieuse	Sans emploi
73	FF Gym	Secrétaire	Patricia M.	F	55	5	Laborieuse	Directrice administrative
74	FF Gym	Vice-présidente	Elisabeth O.	F	63	3	Laborieuse	Retraité
75	FF Boxe	Comité directeur	Roger F.	M	75	5	Laborieux	Retraité
76	FF Ski	Comité directeur	Claude K.	F	57	2	Médaillée	Monitrice de ski
77	FF Ski	Bureau	Véronique M.	F	57	6	Laborieuse	Elue conseil général

Concernant le déroulé des entretiens, après avoir présenté brièvement l'étude et avoir garanti aux interviewé-e-s l'anonymat de leurs réponses, l'autorisation d'enregistrer la conversation leur a été demandée ; tou-te-s ont accepté. Malgré ces précautions, la difficulté majeure rencontrée lors de la passation de ces entretiens fût l'importance des conversations « off record », qui posent le problème de la non-retranscription exacte des données. Parfois, pour ne pas dire souvent, l'entretien réel commençait une fois le micro coupé. Il convenait alors, une fois seule et le plus rapidement possible, de reconstruire le fil de la discussion sous la forme de prises de notes. Afin de palier à ce problème et de faire oublier l'existence du matériel enregistreur, l'utilisation du téléphone portable comme microphone a été privilégiée. En outre, l'opportunité a été laissée aux participant-e-s de couper l'enregistrement lorsqu'ils le souhaitaient au cours de l'entretien. Cependant, rares sont ceux qui ont utilisé cette possibilité.

L'importance de ces moments « off », de même que les précautions prises par les participant-e-s pendant l'entretien (e.g ne pas nommer les personnes auxquelles ils font référence mais donner des indices pour les identifier ; e.g « l' élu du Finistère ») sont révélatrices de leurs difficultés de parler des questions de pouvoir et de l'existence de sujets que certain-e-s considèrent comme tabous ; comme les jeux qui se déroulent en amont de l'élection ou l'appartenance à la franc maçonnerie.

L'ensemble de ces expériences de terrain confortent l'idée que l'enquêteur-riche n'est jamais neutre ni « transparent socialement » (Legavre, 1996). Au minimum d'activité que son rôle requiert, iel donne les premières consignes, pose les questions, reformule, produit des relances. Même s'iel parvient à faire oublier le microphone, sa seule présence influence la parole produite. En ce sens, le matériau recueilli n'est jamais une « parole vraie » et « authentique » (Legavre, 1996), mais bien un discours qu'iel a co-construit avec l'enquêté-e et situé dans l'espace social. Finalement, il ne convient pas ici de parler de recueil de données mais bien de production voire de coproduction des données au cours des interactions. « *L'entretien, n'est donc jamais seulement une situation de communication, c'est un rapport de force pratique. Il est plus ou moins euphémisé mais c'est un rapport de force* » (Legavre, 1996, p.216). Dans le même ordre d'idées Chamboredon et al. (1994) ne considèrent pas l'entretien comme « une simple technique » mais comme « une relation sociale ». Les connaissances produites s'inscrivent dans une relation sociale dans le sens où, les réponses spécifiquement produites par l'interviewé-e en retour aux questions créées artificiellement par l'enquêteur-riche sont adaptées aux attentes qu'iel a perçues de l'enquêteur-riche. Ainsi la parole produite donne à voir les représentations de l'enquêté-e situé dans l'espace social.

Le procédé de l'entretien, ne s'extrait jamais totalement des rapports sociaux qui participent à la production de données. Dans cette optique, l'âge et le sexe de l'enquêteur-riche influent sur le protocole de l'enquête et/ou les réponses des participant-e-s (Monjaret & Pugeault, 2014) et peuvent à la fois être un atout et une contrainte à la confiance. Pour Auger et al. (2017) par exemple, le statut et l'âge d'un-e étudiant-e peut lui permettre d'avoir un accès facilité au terrain puisque l'entretien est conçu par les enquêté-e-s comme « un service rendu pour un travail universitaire ». Cela constitue aussi cependant un

inconvenient dans la mesure où les participant-e-s ont moins tendance à s'épancher sur certaines thématiques. La mise en lumière de ces limites contribue à la production d'une connaissance située et conforte la mise en œuvre d'un protocole d'enquête ne reposant pas uniquement sur des entretiens semi-directifs.

Afin d'inviter les participant-e-s à se livrer sur des sujets considérés comme confidentiels, tabous ou sensibles dans le monde associatif sportif tels que la compétition électorale²⁰⁸, la discrimination positive ou les jeux de pouvoir, il a fallu créer un rapport d'empathie avec les participant-e-s. Cette tâche s'est révélée complexe pour certain-e-s interviewé-e-s. En effet, la place occupée dans l'organisation sportive et le statut social de quelques haut dirigeant-e-s nous a parfois placée dans une « *situation dominée* » (Pinçon & Pinçon-Charlot, 1991).

Cette position initiale n'a cependant pas été appréhendée comme une fatalité et plusieurs méthodes ont été utilisées afin de faciliter l'émergence de données empiriques. Dans un premier temps, la structure d'entonnoir du guide d'entretien a contribué à mettre en confiance les participant-e-s dans la mesure où la structure progressive des questions invitait peu à peu à une libération de la parole. Il s'agissait ensuite de bien faire comprendre aux interviewé-e-s que la passation de ces entretiens était pour nous le moyen de recueillir leurs expériences et leurs représentations et non de poser un jugement sur leurs propos. Se mettre à la hauteur des participant-e-s et créer un climat de confiance propice à la confiance induit des stratégies de présentation de soi. Dans notre cas, la position de sportive (parfois explicitée, mais aussi visible) et de femme élue dans une FSN atteste d'une certaine connaissance des institutions sportives - la chercheuse n'est pas une profane - et participe à créer une certaine proximité relationnelle. En outre, le soin apporté à *l'hexis corporelle* achève cet effort de réduction de la distance sociale. La bonne présentation de soi et des efforts vestimentaires participent à réduire le déséquilibre de la relation avec certain-e-s participant-e-s. À l'inverse certaines situations avec dirigeant-e-s investi-e-s à la base du mouvement associatif invitent à présentation de soi plus décontractée. Le lieu de rendez-vous, le type de fédération, autant que le statut social de l'interviewé-e, aident à comprendre les situations auquel la chercheuse va être confronté-e.

En l'occurrence, le choix de la date, de l'heure et du lieu de rendez-vous, laissés libres aux participant-e-s, nous ont conduits à réaliser les entretiens sur leur lieu de travail, au café, au restaurant, dans un parc, à la piscine, à la gare, au siège de la fédération, de la ligue régionale, du club, ou à leur domicile. Un entretien réalisé au siège de la fédération française de basketball, nous a offert l'opportunité d'assister de façon non planifiée à une réunion du personnel.

Invitée pour un café, un apéritif ou un restaurant, les conditions d'entretien sont souvent

²⁰⁸ Les membres sortant-e-s, démissionnaires ou « expulsé-e-s » de la gouvernance car non réélu-e-s, semblent plus enclin-e-s à développer leur point de vue sur ces sujets que les dirigeant-e-s en poste. Iels ont besoin de « vider leur sac ».

cordiales, parfois chaleureuses, occasionnellement paternalistes (et nécessitent alors un contrôle de soi). Des familiarités qui laissent parfois à penser que les dirigeant-e-s instrumentalisent l'entretien à des fins personnelles ; c'est un moyen de faire valoir leur point de vue de l'histoire et des conflits de pouvoir dans lesquels iels sont engagés. La confiance, il nous semble, est dans tous les cas, facilitée par la distance géographique parcourue pour aller à leur rencontre. Conscient-e-s de la peine et du temps pris pour recueillir leurs paroles et leur vécu, certain-e-s dirigeant-e-s nous accueillent à la gare, à leur domicile et partagent un morceau de leur vie. Le niveau de confiance et de confiance semble d'autant plus élevé que les participant-e-s sont âgé-e-s et témoignent d'un long parcours dans l'organisation. Ils prennent alors plaisir à revenir sur leur engagement et leur carrière.

Ces entretiens, une fois terminés, laissent la chercheuse riche de rencontres mais aussi alourdie par le poids des récits, notamment ceux des femmes, qui racontent souvent les mêmes souffrances. Le travail d'empathie implique de se confronter aux expériences et aux épreuves que les acteur-ric-e-s affrontent (Martuccelli, 2020). Prenant corps dans des contextes d'action différents, et bien que singulières, celles-ci se font écho en elles. En l'occurrence, les dirigeantes interviewées avaient déjà parfois mis leurs expériences de dirigeantes en résonance, et partagé leurs épreuves traumatiques amont du travail d'enquête.

2.3.2. Le guide d'entretien

Un guide d'entretien spécifique a été élaboré pour chaque catégorie d'acteur-ric-e-s (e.g démissionnaires, élu-e-s, non élu-e-s ; salarié-e-s). Ces outils ont été construits en prenant appui sur la revue de littérature, le cadre théorique et la recherche documentaire. Le guide d'entretien a par ailleurs été amené à évoluer au fur et à mesure des entretiens, des thèmes et des questions supplémentaires ont été ajoutés au gré des découvertes du terrain. À chaque fois, la trame des questions a suivi une structure d'entonnoir, du général vers le particulier. En ce qui concerne les dirigeant-e-s élu-e-s au comité directeur, trois grands thèmes principaux communs (i.e le parcours sportif, associatif, et professionnel) ont structuré l'entretien. Plus précisément, le mode d'entrée dans le monde associatif, le déroulement de la carrière dirigeante, la préparation des élections, le vote, la position et rôle au sein de l'organisation, les relations avec les autres membres du comité directeur de la fédération, les réseaux d'influence, la carrière professionnelle, la gestion du temps, leur point de vue sur la discrimination positive et des quotas ont été abordés. Ce faisant nous cherchions à découvrir :

- les buts et les logiques d'action des acteur-ric-e-s (les raisons pour lesquelles iels se sont engagés dans la direction du sport et pourquoi iels continuent de le faire) ;
- leurs stratégies et sources de pouvoir (pour exemple comment iels ont préparé l'élection et quels éléments ont été déterminants dans leur nomination) ;

- leurs éléments de faiblesse (les difficultés qu'ils rencontrent en tant que dirigeant-e-s) ;
- et leur niveau d'interdépendance avec les autres acteur-ric-e-s du système d'action (i.e. alliances).

Les questions étaient ouvertes et la structure du guide souple afin de garder une certaine latitude sur les chapitres à aborder. De cette façon, les participant-e-s ont pu développer les sujets qu'ils avaient envie d'aborder et qui n'étaient pas initialement prévu par le guide d'entretien.

A partir d'une question de départ les participant-e-s étaient invité-e-s à parler jusqu'à ce qu'ils n'aient plus rien à ajouter. Ils ont ensuite été relancés en essayant de suivre la marche prévue par le guide d'entretien. Le guide d'entretien n'a en ce sens, pas constitué un cadre strict, mais plutôt un fil conducteur de l'entrevue.

2.3.3. Analyse et synthèse des données

Tous les entretiens enregistrés ont été retranscrits dans leur intégralité. L'analyse de contenu a ensuite procédé par étapes et a conduit à relire de nombreuses fois les entretiens. Dans un premier temps, le corpus de données brutes a été analysé de façon verticale et individuelle, c'est-à-dire en prenant soin de décrire les logiques individuelles des acteur-ric-e-s et de comprendre leurs positions et expériences particulières au sein de l'organisation. Le travail a ensuite consisté à croiser et à recouper les données grâce à une analyse horizontale des entretiens.

Cette étape nous a amenées à dresser un portrait plus complet de chaque acteur-ric-e-s. Celui-ci rendait compte de leur position dans le système d'action concret et des liens (sur le plan idéologique mais aussi relationnel) qu'ils nouent entre-elleux. Ces documents de travail provisoires constituent un condensé des données recueillies et décrivent la place des acteur-ric-e-s dans l'organisation (e.g. élue du comité directeur), en dehors (e.g. retraitée), le nombre de mandats nationaux réalisé-e-s ; les dossiers qu'ils ont à charge et les sources de pouvoir et de faiblesse dont ils disposent (table 8).

Table 8 : Exemples de grilles d'analyse

Acteur-ric-e	Vice-présidente	Elu du comité directeur
Filière	Laborieuse (trajectoire toujours ascendante)	Expert – externe à l'organisation
Temporalité	Expérimentée, 3 ^{ème} mandat consécutif	Inexpérimenté, 1er mandat
Responsabilités formelles	En charge des pratiques non compétitive, présidente de commission	Simple membre de la commission juridique
	Vice-présidente de la commission des arbitres	
	Pouvoir financier	

Enjeux	Développer la thématique du développement durable Imposer le covoiturage pour le défraiement des acteur-ric-e-s lors des manifestations nationales Conserver son siège régional pour le prochain mandat (après arrêt)	Acquérir des informations et des contacts pour sa pratique professionnelle
Ressources	Présidente ligue régionale (vote en assemblée générale +++), réseau de connaissance interne à l'organisation Retraitée, temps disponible	Avocat, expertise sur les questions juridiques, réseau extérieur à la FSN
Handicaps	Non-maîtrise des outils informatiques Elle est perçue comme trop âgée	Non connaissance du fonctionnement interne de l'organisation Pas de mandat local (soit pas de poids électoral) Pas de prise de parole en réunion, présence très variable
Stratégies	Stratégie de la salle faite d'avance Appels avant réunion	Observation, apprentissage, ne fait pas de vague
Alliances	Trio fort avec le président et le DTN, solidarité	Le secrétaire national se pose comme son mentor, ils font du squash ensemble, et il a prévu de lui léguer sa place régionale sur le long terme

Les entretiens réalisés ont fait l'objet d'une analyse thématique à partir d'une grille de lecture spécifique pour chaque catégorie d'acteur-ric-e, inspirée du modèle de l'analyse stratégique (acteur-ric-e/sources de pouvoir/stratégies/position) et menée grâce au logiciel Nvivo. Tous les entretiens relatifs aux participant-e-s d'une même FSN ont été mobilisés pour la réalisation d'un portrait. Pour exemple, la ligne « ressources de l'actrice » renvoie aux sources de pouvoir identifiées et codées comme telle dans son entretien (« *je suis présidente de la ligue Nouvelle-Aquitaine* ») et dans les ressources documentaires (« *La ligue NA est la plus importante en termes de licencié-e-s* ») mais bien aussi à la façon dont les autres acteur-ric-e-s ont parlé de lui ou elle dans leurs entretiens (« *Martine elle, elle a une grande activité, elle gère tout le secteur non compétitif, ça représente un budget d'un million d'euros* »).

Pour chaque entretien, les données ont été découpées en unités de sens qui renvoyaient à plusieurs catégories et série d'idées. Ces codes élaborés de façon inductive, ont été regroupés et hiérarchisés dans une arborescence comprenaient pour exemple :

- Le fonctionnement des instances politiques : le déroulement des réunions, les modalités de votes, la circulation de la parole, la circulation des informations, les points/thématiques de blocage ;

- L'élection : le lieu du recrutement, la personnalité qui incite/freine l'acteur-riche à candidater, les modalités de préparation de l'élection (*les arrangements*);
- Les difficultés rencontrées lors du mandat : d'ordre privé, relationnel, technique, relatives aux prises de paroles, les raisons/événements spécifiques qui amènent à envisager la démission ou qui l'actent ;
- La perception du quota et de son application lors des dernières élections ; les stratégies qui freinent, avancent le processus de féminisation.

La recherche d'une cohérence inter-entrevues entre les acteur-riche-s d'une même fédération nous a progressivement amenées à reconstruire le jeu organisationnel de la fédération dans son ensemble. Dans ce cadre, un « rapport » relatif à chaque fédération a été élaboré.

Ces cinq rapports qui synthétisent et décrivent les actions des principaux-ales acteur-riche-s de la vie des instances de direction de chaque FSN visent à établir une double comparaison ; d'une part *de la place des femmes dans la gouvernance*, et d'autre part des efforts entrepris par les acteur-riche-s envers la thématique de l'égalité femmes-hommes dans les instances politique – ce dernier point étant entendu comme *le processus de féminisation de la gouvernance*. Ces rapports reprennent ainsi les quatre axes précédemment explicités sur lesquels se fonde la comparaison (le contexte, le recrutement, l'exercice du pouvoir, la stratégie politique de féminisation cf. supra – le cadre de la comparaison) et permettent de faire émerger les régularités et les écarts de pratiques entre les FSN, qui, compilées dans un nouveau document, nous ont amenées à typifier les stratégies des FSN et de leurs acteur-riche-s.

En somme, l'approche méthodologique employée repose sur des procédés qualitatifs et quantitatifs. Elle mobilise des sources écrites officielles, non-officielles, de l'observation participante, et 77 entretiens semi-directifs menés avec des dirigeant-e-s qui ont été un jour élu-e-s au sein de la gouvernance ou qui ont tenté de l'être sans succès, et des salarié-e-s en charge d'un plan de féminisation. Ce détour par l'intériorité des acteur-riche-s nous permet de mieux comprendre les objectifs que ces dernier-ière-s poursuivent, les stratégies qu'ils élaborent pour parvenir à les atteindre, et les difficultés qu'ils rencontrent sur la route. Il autorise par ailleurs à examiner la façon dont ils intègrent et appliquent la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes dans leur FSN.

Le choix de cette approche mixte tient aux questions de recherche qui animent ce travail. Celles-ci nous amènent à analyser dans une double perspective comparative : le processus de féminisation de la gouvernance des FSN (1) et la place que les femmes tiennent dans les jeux de pouvoir dans cinq fédérations (2).

Ce point méthodologique clôt la première partie de cette thèse. Celle-ci nous aura présenté au détour de quatre chapitres, le cadre général de la recherche. Forte de ces éclairages, la seconde partie

Chapitre 4 – Réflexions méthodologiques

détaille, dans la continuité des éléments précédemment apportés, les principaux résultats des différentes enquêtes réalisées et présente une discussion sur l'intérêt de ces apports. Dans cette perspective, le chapitre qui suit retrace le processus de légitimation de la discrimination positive dans le domaine du sport, et revient sur les grands moments qui ont marqué l'évolution de l'action publique sur la thématique.

Partie 2 : Résultats et discussion générale

Chapitre 5 - Un siècle de luttes discontinues

« *Quand nous avons demandé la parité aux postes de direction dans la fonction publique, un député s'est exclamé en toute bonne foi : « Mais que vont devenir les hommes qui ont une carrière ? »... Les deux secteurs où l'on a rencontré le plus de réticences pour la parité sont la culture et le sport²⁰⁹. »*

Dans la continuité des travaux de Louveau (2015) et de Varetta (2017), ce chapitre rend compte, dans un essai de périodisation de la féminisation du mouvement sportif français, de la dynamique ministérielle française envers l'égalité femmes-hommes dans la gouvernance fédérale. Il revient ainsi sur les grands moments qui ont marqué l'évolution de l'action publique pour une direction politique du sport plus égalitaire.

Cet effort de contextualisation nous amène à mieux comprendre la façon dont l'utilisation de la discrimination positive s'est progressivement vue légitimée au cours du siècle dans le domaine du sport. Ce travail fait en outre apparaître en filigrane des décrets et lois adoptées, l'action de certains des actrice-s critiques (individuel-elle-s et collectif-ive-s) de la féminisation de la gouvernance sportive (e.g Alice Milliat, Marie George Buffet, l'EWS). Cependant s'il permet d'identifier certains rapports de force qui se sont joués, ce travail de périodisation, qui court tout de même sur une période très longue (début du XX^{ème} siècle - 2020), il ne prétend pas vouloir les caractériser et les analyser.

Associations constituées conformément aux dispositions de la loi 1901²¹⁰, les FSN sont des organisations-réseau complexes fortement hiérarchisées qui peuvent être appréhendées comme un système à plusieurs niveaux (Bayle & Chantelat, 2007). Chaque fédération assure sa mission de service public grâce à un « tissu » d'organisations déconcentrées éclaté géographiquement en plusieurs strates ; ce sont les ligues régionales et les comités départementaux. Les fédérations peuvent, subdéléguer la gestion de leur secteur professionnel à des ligues professionnelles. Elles regroupent, en outre, en qualité des membres des associations sportives et sont elles-mêmes membres de fédérations internationales et continentales. Délégataires ou simplement agréées par le ministère des sports, elles entretiennent des relations privilégiées avec l'État et les territoires via leurs instances déconcentrées. Plusieurs types de règles s'appliquent, celles relevant de l'ordre juridique d'État (et de la communauté d'États) et celles relevant de l'ordre juridique du sport (Gasparini 2003b, Reynaud, 1989).

En somme, leurs partenaires sont multiples. En ce sens, « l'étude peut aussi bien se concentrer sur l'analyse du siège fédéral (niveau 1) que sur l'influence de son action et sur l'ensemble des organisations du système fédéral (niveau 2). Les interrelations de cette organisation-réseau avec le

²⁰⁹ La députée Catherine Coutelle le, 23 novembre 2016 lors du colloque « Médias, jeux vidéos, internet : enjeux et outils face aux images et violences sexistes », table ronde « L'image des femmes dans l'audiovisuel et la publicité, quelles actions mises en œuvre et quelles voies de progrès ? ». <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i4525-tII.asp#>. [Consulté le 10/09/2018].

²¹⁰ Article L 131-2 du Code du sport.

système sportif – ministère des sports, fédérations internationales...- (niveau 3) dont elle dépend et son environnement général (niveau 4) constituent deux autres niveaux d'analyse fondamentaux pour comprendre les modalités de construction et les pratiques de gouvernance ainsi que leurs effets et résultats » (Bayle et Chantelat, 2007, p.15).

Dans ce cadre, la compréhension du contexte dans lequel les règles de la gouvernance des FSN françaises ont été réformées ne peut faire l'économie de l'examen des forces et tensions qui traversent l'environnement de ces organisations. L'analyse, suivant une approche systémique, portera, dans un premier temps sur le rôle des instances internationales et européennes (1) avant de se concentrer sur la scène française (2). L'influence des organisations internationales (e.g CIO, ONU²¹¹, IWG, FSI), des institutions européennes, des initiatives autonomes portées par des d'acteur-riche-s émanant du mouvement sportif motivent l'engagement des États sur ces problématiques et créent un climat favorable à l'instauration de mesures positives dans le domaine du sport.

L'analyse s'appuie sur la littérature existante et sur des sources archivistiques. Les documents officiels émanant du gouvernement (i.e revue des lois qui ont été instaurées et les bilans quantitatifs produits pas le Ministère en charge des Sports), des conférences sur le sujet « femmes et sport » organisées par des ONG (e.g recommandations et plans d'action), et les bulletins officiels de certaines FSN²¹² ont notamment été examinés. Des entretiens semi-directifs menés avec des dirigeant-e-s ont par ailleurs été mobilisés. En effet certain-e-s des acteur-riche-s interviewé-e-s ont participé à l'élaboration des mesures visant à rendre la gouvernance plus inclusive (e.g auditionné-e-s lors de projets de loi), ou ont directement bénéficié de ces actions (e.g programme de formation à destination des femmes, quotas). Leurs discours apportent des clés de compréhension et constituent des matériaux pertinents à l'analyse.

L'empilement de recommandations et incitations émanant des diverses institutions internationales et européennes constitue une *soft law* qui encourage les FSN à se féminiser. Ces pressions sont discontinues et variables, et elles sont loin d'agir de façon mécanique sur les organisations sportives. Les résistances qu'elles entraînent sont parfois fortes, mais elles peuvent, elles-aussi, être qualifiées de *soft*, dans le sens où elles sont souvent invisibles et inavouées. Cet ensemble de luttes de pouvoir et d'influence donnent à voir *un siècle de luttes* pour la féminisation de la gouvernance fédérale. Dans ce contexte, l'imposition de quotas aux FSN via la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes est appréhendée comme un « *compromis raisonnable* » entre les acteur-riche-s du monde sportif et les organisations, locales et internationales, qui poussent à sa féminisation. Ainsi, même si l'ouverture du champ sportif aux femmes s'est intensifié ces dernières années grâce à l'action des pouvoirs publics, leur place reste encore à faire dans les plus hautes sphères de la direction du sport. Les logiques discursives

²¹¹ Organisation des Nations Unies.

²¹² Les revues de la FFBB (*Basketball Magazine*), de la FFHB (*Hand-ball*), de la FFA (*l'Athlétisme*), de la FSGT (*Sport & plein air*) et de l'UFOLEP (*En Jeu, une autre idée du sport*) ont notamment été mobilisées car elles sont facilement accessibles et qu'elles couvrent une période étendue.

développées par les parlementaires et les acteur-ric-e-s sportif-ive-s lors de l'élaboration de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes témoignent des résistances qui existent encore.

1. Le contexte international

Les politiques visant à féminiser les instances de direction sportives sont relativement récentes. Elles sont dans un premier temps, très peu contraignantes. Les conférences, recommandations et déclarations qui sont élaborées relèvent plus d'un travail éducatif que de réelles obligations. Ces actions, qui reposent sur le bon vouloir des organisations, n'ont ainsi, pas ou peu de pouvoir coercitif (1). Faute de résultats significatifs et forte du constat de la persistance de la moindre représentation des femmes dans les instances dirigeantes des organisations sportives, cette première étape dite « d'éveil », laisse ensuite place à des mesures plus insistantes et en apparence plus contraignantes (2).

1.1. La prise de conscience du mouvement sportif

A l'échelle mondiale, l'ONU et le Conseil de l'Europe sont les premiers acteur-ric-e-s à s'être mobilisés sur la question des discriminations faites aux femmes (1.1.1). Leurs actions, combinées avec celles de l'IWG (1.1.2), puis accompagnées par les recommandations des institutions européennes (1.1.3) ont placé les organisations sportives sous pression. Le Parlement Européen, la Commission Européenne et le Conseil de l'Europe ont successivement élaboré des préconisations pour inclure plus de femmes dans la gouvernance sportive. La stratégie a notamment consisté à mettre en place des formations et des programmes à destination des femmes dirigeantes.

1.1.1. Le rôle précurseur de l'ONU et de l'EWS

Les institutions internationales ont joué un rôle prépondérant en France dans l'émergence et la définition de « la cause des femmes » en politique (Bereni, 2007). Elles ont aussi participé à une meilleure représentation des femmes dans l'espace sportif. Cet élan démarre en 1975, où, sous la pression des mouvements féministes, l'ONU organise l'année internationale de la femme et une conférence mondiale sur les femmes se tient pour la première fois à Mexico. Au cours de cette « Décennie pour la femme » (1976-1985), la *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes* (CEDAW) est adoptée (1979) par l'assemblée générale des Nations Unies.

Le volet sportif de l'action est cependant plus tardif. En 2000, la publication « *Women 2000 and Beyond: Women, Gender Equality and Sport* » souligne la persistance de la sous-représentation des femmes dans les postes à responsabilités dans les organisations sportives et élabore des recommandations pour en venir à bout. L'ensemble de ces actions de l'ONU, qui ont le mérite d'avoir

une valeur symbolique, semble avoir permis d'initier une prise de conscience au niveau mondial sur les discriminations faites aux femmes. Elles invitent à l'élaboration de stratégies aux échelons nationaux.

Le Conseil de l'Europe participe aussi à ce mouvement, d'abord en s'intéressant à la pratique sportive des femmes dans les années 60, puis en élargissant les perspectives à la place des femmes dans les organisations sportives vingt ans plus tard. En 1980, il organise un séminaire intitulé « *Pour une plus grande participation des femmes au sport* » à Dublin qui constitue la première initiative d'ampleur sur la question.

A cette époque, la place des femmes dans l'administration du sport, est, selon Monique Berlioux²¹³ « *honteusement infime (...) les comités nationaux olympiques, fédérations nationales ou internationales, organismes régionaux, comités d'organisation, tout autant qu'ils sont se conduisent en fait en « all-male clubs » où la femme n'est tolérée qu'à doses minimales, en tant qu'invitée*²¹⁴ ». Son discours, prononcé lors de l'occasion, est accusateur ; il blâme les femmes qui ne saisissent pas des occasions, et les hommes qui défendent leurs places et leurs intérêts (Scholl, 2019). Afin de remédier à cette situation, les recommandations élaborées suite au séminaire laissent apparaître le spectre de quotas²¹⁵ mais ne contraignent pas encore les États. En 1989, un second séminaire est organisé²¹⁶ et marque une nouvelle étape avec la création d'un groupe de réflexion sur les questions relatives à la thématique « du rôle des femmes dans le sport », composé pour l'essentiel de femmes d'origine nordique²¹⁷.

Pour Nicole Dechavanne (1991), qui participe à ces événements, ces conférences sont des événements précurseurs qui mettent en lumière de nouvelles problématiques, mais leurs impacts restent cependant assez faibles. En effet, malgré l'élaboration de recommandations (non contraignantes), de longues années s'écoulent sans qu'aucune action ne soit prise. Aujourd'hui toutefois, avec plus de recul, la tenue de ces conférences semble avoir été déterminante dans la structuration du mouvement et dans la création d'un réseau européen de femmes sur le long terme (Scholl, 2019 ; Amade-Escot, 2003). Scholl

²¹³ Voir chapitre 1 pour une courte biographie.

²¹⁴ Conseil de l'Europe (1980). *Pour une plus grande participation des femmes au sport*, séminaire du Conseil de l'Europe, Dublin. Aucune femme n'est présente dans le CA du CIO et dans les 26 fédérations internationales reconnues par le CIO aucune femme n'occupe les postes de présidente, trésorière, secrétaire.

²¹⁵ Voir en particulier les points 5 et 6 :

« 5. *Que les gouvernements incitent les fédérations de sport, en tant que mesure transitoire nécessaire, à réfléchir à l'introduction de nouvelles mesures qui assureraient en harmonie avec leur règlement intérieur, l'occupation des postes des preneurs de décision par un certain nombre de femmes, à l'échelon local, national et international ;*
« 6. *Que ceux qui sont aux postes de responsables devraient assurer que des femmes soient associées aux prises de décisions touchant aux femmes dans le sport* ».

Conseil de l'Europe (1980). *Pour une plus grande participation des femmes au sport*, séminaire du Conseil de l'Europe, Dublin.

²¹⁶ « Les femmes dans le sport : accès à la direction » à Londres en 1989.

²¹⁷ Voir Scholl (2019). Kristina Thurée (Suède), Hanne Petersen (Danemark), Inge Berndt (Allemagne de l'Ouest), Marjo Raivio (Finlande), Alexander Kolokotronis, Rose-Marie Nicolacopoulou (Grèce), Marianne Conotte (Pays-Bas), Kari Fasting (Norvège), Margaret Talbot (UK), Marina Sanaya (URSS) et Heidi-Jacqueline Haussener (Suisse).

note ainsi que suite au séminaire de Dublin, l'Allemagne de l'Est a commencé à réfléchir à des moyens pour inclure plus de femmes dans la gouvernance. Dans le même sens, le groupe de travail créée en 1989 obtiendra en 1993 le statut de membre associé auprès du Comité Exécutif de la Conférence Européenne du Sport (ESC). En 1994, il devient le groupe « European Women Sport » (EWS)²¹⁸ et organisera tous les deux ans, une conférence sur le thème « femmes et sport » créant un véritable réseau européen de femmes engagées dans la féminisation des organisations sportives.

Pour Amade-Escot, (2003), l'EWS a été la « cheville ouvrière de la première conférence mondiale sur les femmes et le sport » (2003, p.173) et doit, en ce sens, être considéré comme « l'origine du mouvement « Femmes et Sport » international » (2003, p.173). Pour Scholl (2019), si l'influence du groupe sur la féminisation de l'ESC et sur l'action des États membres reste d'abord modeste, elle joue ensuite un grand rôle dans l'institutionnalisation de la cause dans l'espace sportif : « *the IOC had formed a women and sport working group in 1995 and organized its first conference on the topic in 1996 — can be attributed at least in part to the indefatigable networking and lobbying of the groups depicted above [le réseau qui deviendra l'EWS], notably the circle that had been established since the end of the 1980s*²¹⁹ » (Scholl, 2019, p.295). Dans ce sens, le réseau restreint d'acteur-riche-s (notamment composé de femmes), plus que le Conseil de l'Europe, semble avoir contribué à l'émergence et à l'établissement de la thématique « Femmes et Sport » et peut être considéré comme un « *acteur critique* » au sens de Dahlerup (1988).

Malgré l'ensemble de ces efforts, ce n'est que 14 ans après l'épisode européen de Dublin, le 5 mai 1994, que l'élan international pour une meilleure représentation des femmes dans le sport débute vraiment.

1.1.2.IWG

La conférence de Brighton organisée par le British Sport Council et à laquelle de nombreuses femmes de l'EWS participent (Scholl, 2019), est la première conférence mondiale abordant la problématique des femmes et du sport. Elle apparaît, aujourd'hui, être le point de départ de la prise de conscience internationale des institutions sportives sur les questions de la féminisation des responsabilités sportives. Au terme de la conférence, l'organisation « International Working Group on Women & Sport » (IWG) voit le jour et la Déclaration de Brighton est signée par 280 délégué-e-s d'organisations gouvernementales et non gouvernementales venu-e-s de 82 pays différents. La France

²¹⁸« Femmes et Sport Européen ».

²¹⁹ Le CIO a formé un groupe de travail sur les femmes et le sport en 1995 et a organisé sa première conférence sur le sujet en 1996 – qui peut être attribuée au moins en partie à la mise en réseau et au lobbying infatigables des groupes décrits ci-dessus [le réseau qui deviendra l'EWS], notamment le cercle qui s'était établi depuis la fin des années 80. » (Scholl, 2019, p. 295). Traduction libre de l'autrice.

n'est pas représentée officiellement mais Nicole Dechavanne y assiste, au nom de la FFEPGV.

L'objectif poursuivi par les signataires est de « *développer une culture sportive qui permet et valorise l'implication des femmes dans tous les aspects du sport* ». En ce sens, l'IWG a d'abord joué le rôle de « lanceur d'alerte » sur le problème de la sous-représentation des femmes dans le sport mais il a aussi et surtout, constitué un véritable groupe de pression sur les institutions sportives. La déclaration de Brighton, forte de ses centaines de signataires, issu-e-s de gouvernements et d'ONG repartis à travers le monde, transcende les particularismes culturels et représente un argument de poids pour inciter les organisations sportives à promouvoir les femmes. « *The declaration was designed to be used as a tool with which to pressure resistant governments and sport organizations to pass equal rights legislation and to ensure opportunity for participation in sport and physical activity to all girls and women*²²⁰» (Thibault & Harvey, 2015, p.331). Dans ce sens, selon Henry et al. (2007) l'instauration d'objectifs chiffrés par le CIO pour les CNO et les FSI en matière de féminisation s'explique notamment par les actions conjointes de l'IWG et de l'ONU.

L'IWG continue aujourd'hui d'organiser des conférences quadriennales et thématiques ayant pour trame de fond le sujet « Femmes et Sport ». La déclaration de Brighton sert, par ailleurs, toujours de référence, elle est actualisée et réaffirmée tous les 4 ans²²¹. À la suite de la 5^{ème} conférence à Sydney (2010), un index mondial est créé, le Sydneyscore Board. Cet outil en ligne recense le nombre de femmes dans les postes de direction des organisations sportives nationales et les FSI. Les textes et recommandations issus de ces conférences se focalisent sur l'augmentation quantitative du nombre de femmes dans la gouvernance ou encore sur la création d'une culture organisationnelle favorable à leur expression. Ils ont cependant le défaut de ne faire que très peu référence à la collaboration entre les sexes (Adriaanse & Claringbould, 2016). Or, l'inclusion des hommes dans le processus est cruciale pour atteindre l'égalité. « Faire le genre » tout autant que « défaire le genre » (Claringbould & Knoppers, 2008) est un défi pour les femmes et les hommes.

L'action des institutions européennes se place dans le même registre que celle de l'IWG dans le sens où les mesures implémentées ne sont qu'incitatives. La politique sportive peu contraignante de l'Union européenne, acteur émergent du sport au niveau européen, a cependant participé à créer un climat et une dynamique favorables à l'instauration de quotas (Norris & Dahlerup, 2015).

²²⁰ « La déclaration a été conçue pour être utilisée comme un outil permettant de faire pression sur les gouvernements et les organisations sportives résistants pour qu'ils adoptent une législation sur l'égalité des droits et pour garantir à toutes les filles et les femmes la possibilité de participer à la sphère sportive et aux activités physiques ». Traduction libre de l'auteurice.

²²¹ A Windhoeck (1998), Montréal (2002), Kumamoto (2006), Sydney (2010), Helsinki (2014) et Gaborone (2018).

1.1.3. Les institutions européennes

Auparavant frileuse sur la question sportive, l'Europe dispose aujourd'hui d'une compétence d'appui grâce au traité de Lisbonne. Si elle exhorte les gouvernements à prendre des mesures positives et contraignantes, elle est, toutefois peu intervenue sur la question de la promotion des femmes dans le sport. Ces dernières années des évolutions sont à noter mais le sport relève toujours de la compétence des États membres, seuls maîtres de leurs choix politiques et budgétaires.

Le Parlement Européen, par la résolution « *Femmes et sport* » adoptée en séance plénière à Strasbourg le 5 juin 2003, a d'abord reconnu les discriminations faites aux dirigeantes sportives²²² et a enjoint ses États membres de conditionner l'octroi d'agrément et des subventions aux organisations dont les dispositions statutaires garantissent une représentation équilibrée des femmes et des hommes à tous les niveaux et pour tous les postes de décisions. Ces vœux sont néanmoins restés pieux, puisqu'ils ont été renouvelés 12 ans plus tard, en 2015²²³. Il à noter cependant que jusqu'en 2009, l'Union Européenne (UE) ne dispose pas de la compétence sportive. Ce n'est qu'en 2007 que la signature du traité de Lisbonne²²⁴ donne une base légale à l'intervention de l'UE dans le domaine sportif. En effet, grâce à l'article 6 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE) le sport devient une compétence spécifique (et non exclusive) de l'Europe. Suivant le principe de subsidiarité, son action doit compléter et coordonner celles de ses États membres.

C'est aussi en 2007 que la commission européenne publie le Livre blanc européen sur le sport²²⁵. Structuré en trois chapitres définissant respectivement, le rôle sociétal, la dimension économique et l'organisation du sport, ce document constitue la première initiative d'ampleur de l'action européenne. Il donne un cadre et des perspectives d'action pour l'avenir. L'égalité homme-femme fait partie du programme : « *la Commission encouragera l'intégration des questions d'égalité entre les sexes dans toutes ses activités liées au sport* ²²⁶ ». Les initiatives se multiplient et se font plus précises. La même année, le Conseil de l'Europe, institue, de son côté, l'Accord Partiel Élargi sur le Sport (APES), une

²²² « Le Parlement Européen (...) constate que la participation des femmes à la prise de décision dans le sport rencontre les mêmes obstacles que dans les domaines politique ou économique, et qu'elle nécessite le recours à des actions positives ».

²²³ Résolution du Parlement Européen du 10 mars 2015 sur les progrès accomplis en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans l'Union en 2013. « *Le Parlement Européen (...) demande aux États membres, (...) d'exploiter pleinement les possibilités offertes par le sport pour promouvoir l'égalité hommes-femmes, notamment en définissant des plans d'action concrets pour lutter contre les stéréotypes et la violence, pour favoriser l'égalité entre les professionnels du sport et pour promouvoir le sport féminin* ».

²²⁴ Entré en vigueur le 1er décembre 2009.

²²⁵ Commission des communautés européennes.

Livre blanc sur le sport. (2007). Commission Européenne, Bruxelles. Disponible sur <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391&from=GA>

²²⁶ « *Dans le cadre de sa feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2006-2010), la Commission encouragera l'intégration des questions d'égalité entre les sexes dans toutes ses activités liées au sport en accordant une attention particulière à l'accès au sport des femmes immigrées et des femmes appartenant à des minorités ethniques, à l'accès des femmes aux postes de décision dans le sport et à l'exposition médiatique des femmes dans le sport.* » (Commission Européenne, 2006, p.15).

plate-forme de concertation et de dialogue entre les États membres pour relancer la coopération paneuropéenne. La place des femmes dans le sport y est traitée au travers de la thématique de l'inclusion, au même titre que les personnes en situation de handicap, les prisonnier-ère-s ou les migrant-e-s. L'APES organise des conférences et des séminaires, parfois en collaboration avec l'EWS²²⁷, publie de rapports et manuels de bonnes pratiques (e.g Talleu, 2011).

La volonté de la commission européenne est réaffirmée par la suite. En 2011, elle reconnaît le rôle sociétal du sport et s'engage à « *soutenir les projets transnationaux promouvant l'accès des femmes aux postes de direction dans le secteur du sport et l'accès au sport des femmes se trouvant dans une situation défavorable*²²⁸ », puis en 2014, elle durcit le ton et recommande aux États d'avoir recours à l'arsenal législatif et à la discrimination positive. En effet, au travers des « Propositions stratégiques pour l'égalité dans le sport », la commission préconise l'usage de quotas (Commission Européenne, 2014) puis considère la féminisation des instances dirigeantes comme un principe de bonne gouvernance (Commission Européenne, 2016). Elle exhorte, par ailleurs, les FSN et les FSI localisées en Europe d'atteindre, respectivement, pour 2020, un minimum de 40% et 30% d'hommes et de femmes dans leurs comités directeurs (Commission Européenne, 2014). La mesure se veut pragmatique, les seuils ne sont qu'incitatifs et l'objectif est abaissé pour les FSI par « souci de réalisme »²²⁹. Le Conseil de l'Europe abonde dans le même sens et encourage les gouvernements à modifier leur législation et à adopter une approche intégrée de l'égalité via des mesures positives²³⁰.

S'il est difficile d'évaluer les effets de l'ensemble de ces recommandations, le projet « Toward gender balance in sports²³¹ » montre que les gouvernements ont effectivement adopté une approche intégrée des inégalités dans le sport mais que la marge de progression est encore conséquente. Les femmes ne comptaient toujours que pour 8% des présidences de fédérations olympiques européennes en 2019. Les actions des institutions européennes se veulent de plus en plus concrètes et se centrent

²²⁷ Séminaire sur « l'approche intégrée des femmes et des hommes dans le Sport », 17 novembre 2015 à Strasbourg, Conférence européenne « Femmes et Sport » du 15 au 18 septembre 2011 à Londres.

²²⁸ *Développer la dimension européenne du sport*. (2011). Communication de la Commission de janvier 2011 relative à l'impact du traité de Lisbonne sur le sport. Disponible sur <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0012&from=ES>

²²⁹ « Changes at the international level will certainly take more time than at the national level because of the international character of the decision making processes and traditional attitudes in the sport sector related to recruitment strategies in the world of business. » (Commission Européenne, 2014, p.16).

²³⁰ Recommandation CM/Rec(2015)2 du Comité des Ministres aux États membres sur l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le sport, adoptée par le Comité des Ministres le 21 janvier 2015, lors de la 1217e réunion des Délégués des Ministres. « *Convaincu que, pour parvenir à une égalité de facto entre les femmes et les hommes dans le sport et grâce au sport, il convient de remédier au caractère structurel de l'inégalité entre les femmes et les hommes, en adoptant une stratégie d'approche intégrée de l'égalité et en amenant l'ensemble des institutions et des acteurs pertinents à participer à sa mise en œuvre. Néanmoins, compte tenu de l'importance des fossés qui séparent les femmes et les hommes dans de nombreux domaines du sport, l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes doit encore être complétée par des mesures positives* ».

²³¹ Initié par le Conseil de l'Europe et cofinancé par l'Union Européenne a pour but d'élaborer une méthodologie et des indicateurs permettant d'évaluer, de façon systématique, complète et unifiée, les inégalités entre les hommes et les femmes dans les organisations sportives en Europe.

principalement sur l'autolimitation des femmes. Dans ce cadre, elles se concentrent à financer des projets et des formations qui leur sont dédiés. Pour exemple, le projet SUCCESS, cofinancé l'Union Européenne via le programme Erasmus +, regroupe 48 femmes dirigeantes sportives²³² issues de 6 pays (France, Croatie, Italie, Slovaquie, République Tchèque, Lituanie) souhaitant se présenter à une élection internationale. Cooptées par leur FSN respective puis sélectionnées par leur CNO, ces femmes, qui occupent déjà des postes hiérarchiquement élevés, sont identifiées comme des « potentiels » à développer²³³. Le programme s'est déroulé du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017 et était essentiellement basé sur des sessions de formation, animées par des hommes. Le programme Women's International Leadership Development (WILD), financé par la commission Européenne et soutenu par l'EWS, lancé en 2009 repose sur les mêmes bases. Durant 14 mois, 44 femmes issues de 8 pays différents participent à des sessions de formation européennes et nationales. Pour la France, six dirigeantes²³⁴ sont sélectionnées par le CNOSF et cinq autres sont autorisées à participer aux sessions nationales²³⁵. Les résultats de ces formations semblent néanmoins mitigés. C'est en tout cas le sentiment de deux des participantes françaises qui ont pris part à ces programmes. La première est issue d'une fédération olympique. Elle participe à SUCCESS mais se dit déçue du contenu de formation. Elle l'exprime ainsi :

Le projet SUCCESS

Ouais, ça porte bien son nom, projet SUCCESS, un grand SUCCESS (*ironie*).

Je voulais avoir ton avis là-dessus.

Du coup moi je l'ai fait parce que (...) je travaillais au CNOSF, je travaillais chez eux, sur « je rêve des jeux » c'était la pré-candidature (...) et quand il y a eu cette proposition de la commission européenne sur ce projet SUCCESS ils m'ont demandé carrément si ça m'intéressait (...). Donc on était 8 je crois, 7-8 nanas qui ont fait cette formation, (*elle souffle*). Cette formation, ce truc, financé par la commission européenne. En fait c'est vraiment deux semaines de formation, enfin de formation, de « rassemblement ». Et moi je l'ai pas fait pour apprendre comment faire pour être dirigeante, mais plus en disant derrière, en créant un réseau européen, c'est-à-dire que ce réseau de femmes dirigeantes au niveau français, qui existe pas encore en tant que tel. (...) L'idée je me suis dit, « *waah*

²³² Pour la France : Brigitte Deydier (Fédération française de golf), Yannick Souvré (Ligue professionnelle de volley-ball), Rima Cambray (Fédération Française de hockey sur glace), Sylvie-Pascal Lagarrigue (Fédération française de handball), Céline Ducros Brasseur (Fédération française de natation), Anne Boileau Demaret (Fédération française de tennis de table), Nathalie Huet (Fédération française de badminton) et Rosemary Paul-Chopin (UFOLEP).

²³³ « *Strengthening good governance in the European sport community by providing women with the necessary competencies in order to support gender balance and Equality in decision making in Sport Structures* » (Commission Européenne, 2016, p.10).

²³⁴ Amélie Balayre, FF de Badminton ; Valérie Deloutre, FF de Volley-Ball ; Claire Leroy, FF de Voile ; Frédérique Roualen FF de Squash ; Anne Malluret, UFOLEP ; Carole Bretteville, FF du Sport d'Entreprise.

²³⁵ Corinne Serra-Tosio, FF de tir ; Anne Velez, FF de Natation ; Valérie King, FF de Savate ; Boxe française, Patricia Delesque, UNSS ; Catherine Bellamy Fayollet, FF du Sport Adapté.

on est peut-être à la naissance d'un truc européen et là plus on est meilleur c'est ». Bon là grosse déception parce que j'ai trouvé ça super nul. Y'en un énorme point positif c'est que les femmes françaises qui sont allées dans ce truc-là, avaient été super sélectionnées, c'est des nanas qui sont très impliquées dans le domaine du sport, dans leur fédération (...). Enfin des chouettes nanas quoi qui avancent qui font des choses qui sont très impliquées, qui prennent ça à bras le corps, ça c'est le vrai point positif. Parce qu'on y est allées, aucun intérêt.

Les formations ?

Enfin, c'est une formation, moi je n'y suis pas allée par pour prendre des cours. Alors à 50 balais, on ne m'apprend pas à être dirigeante, d'accord. Qu'on m'explique certaines choses, je veux bien mais là il y avait des gamines de Slovaquie qui étaient là qui venaient prendre un cours. Moi j'ai remonté très vite l'info, en disant attendez ça va pas le faire, c'est pas comme ça, c'est pas ce qu'on nous a vendu, ben oui, c'est l'argent du contribuable... on est bien d'accord. Moi je trouve ça dégueulasse.

La seconde est issue d'une fédération multisport et intègre le programme WILD. Elle non plus ne trouve pas tout à fait son compte dans ce qui est proposé. Aucun changement notable d'intervient suite à cette formation, ni pour elle, ni dans le fonctionnement de sa fédération :

Moi je dois être un petit peu trop vieille pour faire ce genre de programme, on tombe toujours sur les mêmes contenus. (...) En plus c'était un calqué sur les fédérations de haut niveau j'ai envie de dire, les fédérations sportives, notre côté transversal, multi-activités, faisait que c'était pas les mêmes besoins.

Ça correspondait pas ?

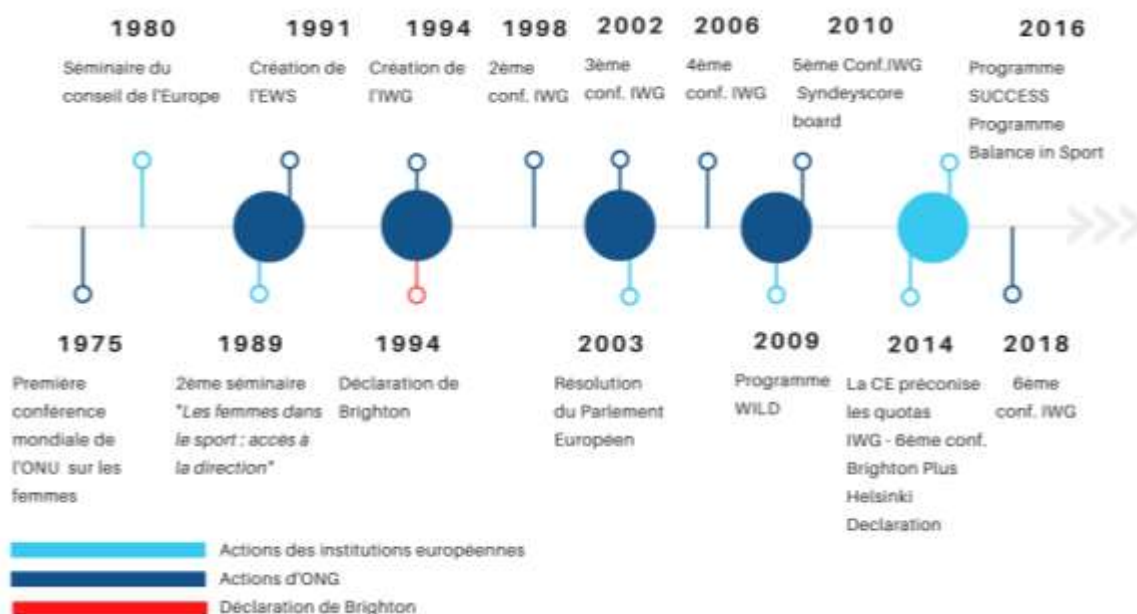
Non, à mon avis non, mais c'est une particularité, y'en a pas partout des fédérations sport pour tous, donc, y'avait des choses intéressantes qui m'ont enrichi, mais c'était pas... J'ai envie de dire, pour ma fédération. J'y allais pour qu'il y ait quelqu'un, mais pas pour qu'ils me donnent plus de responsabilités quand j'allais revenir.

Vous avez gardé contact avec les autres participantes ?

Non, je vous dis, je « réseaute » pas, je réseaute pas (...). Quand j'étais sur le programme, je sais plus comment il s'appelait WILD là, c'était 80% des anciennes sportives de haut niveau, vous qui arrivez par la petite porte, vous n'êtes pas une sportive de haut niveau, vous n'avez pas cette approche, vous n'avez pas votre place.

Malgré les résultats mitigés de l'action européenne, les instances étatiques et sportives ne sont pas restées neutres face à tant d'injonctions (figure 3). Elles ont, elles aussi, rejoint, mais plus tardivement, le mouvement qui tend à inclure plus de femmes dans les organisations sportives.

Figure 3 : Frise chronologique des actions non contraignantes initiées par les ONG et les institutions politiques européennes



1.2. L'instauration d'objectifs chiffrés

Les FSN s'intègrent dans un système pyramidal au sommet duquel se trouvent le CIO (1.2.1) et les FSI (1.2.2). Ces derniers, au même titre que les États (1.2.3), ont, chacun à leur niveau, implémenté des politiques visant à féminiser la direction du sport.

Sous la pression de groupes externes au mouvement olympique, le CIO a engagé une politique d'objectifs non contraignants pour la gouvernance de ses organisations membres. Ce faisant, il a contribué à légitimer le recours aux discriminations positives à grande échelle dans le domaine du sport. La souplesse des mesures récemment engagées répond aux particularismes culturels de ses organisations déconcentrées mais elle limite leur efficacité (Henry *et al.*, 2007). En outre, si le CIO tente de se positionner en leader sur la question de l'égalité femme-homme, il ne s'est pas toujours montré, et ne se montre pas toujours exemplaire. Le CIP²³⁶, dont l'existence est beaucoup plus récente, s'est aussi intéressé aux thématiques liées à la gouvernance et a mis en place des programmes spécifiques en

²³⁶ Comité International Paralympique.

direction des femmes.

1.2.1. Les institutions olympiques

Dans un contexte sociétal favorable, la féminisation de la pratique aux JOP est progressive mais relativement tardive. La question de la féminisation de la gouvernance ne connaît pas un meilleur sort. Elle est aussi longtemps restée une préoccupation marginale de l'institution (figure 4). L'analyse des mesures et recommandations adoptées montre en effet que ce n'est qu'à compter des années 1990 que la question de l'égalité des sexes dans les organes dirigeants semble progressivement devenir un axe de travail au sein de l'institution.

Depuis les JO de Londres en 2012, les femmes participent à toutes les disciplines olympiques d'été. Avec l'introduction du saut à ski en 2014²³⁷, le combiné nordique reste la seule discipline exclusivement masculine des JO d'hiver. Les hommes, quant à eux, ne sont toujours pas autorisés à concourir pour les épreuves de gymnastique rythmique ou de natation synchronisée. Cependant depuis 1991, toute discipline désirant intégrer le programme des JO doit obligatoirement inclure une épreuve féminine et masculine. En outre, le CIO a élaboré en 2014, l'Agenda olympique 2020, un plan stratégique qui contient 40 recommandations pour guider son action. La recommandation 11 prévoit d'atteindre la parité dans la participation et encourage la mixité dans les épreuves. Dans les faits, le CIO a procédé à des évolutions dans ce sens, et a décidé d'inclure neuf nouvelles épreuves mixtes aux JO de Tokyo en 2021²³⁸.

Cette nouvelle orientation stratégique parachève la volonté affichée de « rajeunir son programme » ; cependant si la mixité gagne du terrain elle reste « contrôlée » et ne met pas fin aux catégories de sexe. Hommes et femmes ne concourront pas en confrontation directe mais sous forme de relais et seule une minorité d'épreuves est concernée (18 sur 321, soit 5,6%). En outre, l'inclusion d'événements sportifs mixtes n'est pas vraiment une nouveauté. Loin d'être avant-gardiste, il semblerait que le CIO ait pris le train de la mixité en marche. Pour exemple, le tir sportif a longtemps comporté des épreuves complètement mixtes – avant de devenir ségrégué après la victoire de la chinoise Zhang Shan en 1992²³⁹.

²³⁷Aux Jeux de Vancouver en 2010, considérant qu'il n'y a pas assez de concurrentes pour l'épreuve de saut à ski, le CIO décide ne pas ouvrir la discipline aux femmes. Une plainte est déposée par les skieuses pour discrimination contre le Vancouver Organizing Committee. L'organisation n'est cependant pas condamnée, le CIO ayant pris la décision.

²³⁸ De nouvelles épreuves apparaissent en judo, athlétisme, triathlon et tir à l'arc.

²³⁹ En 1992 aux JO de Barcelone, la chinoise Shan Zhang établit un nouveau record des JO et égale le record du monde de skeet, une épreuve mixte de tir (53 hommes et 7 femmes prennent part à l'épreuve). Elle est couronnée d'or devant cinq hommes lors du dernier tour. Cela sera la dernière fois de l'histoire qu'une femme surpasse les hommes aux JO. Lors de l'édition suivante, en 1996 aux JO d'Atlanta, les femmes ne sont plus autorisées à concourir. L'épreuve refait finalement son apparition à Sydney en 2000 mais elle désormais divisée en deux concours distincts, malgré le fait qu'hommes et femmes utilisent les mêmes armes et les mêmes distances Voir <https://www.olympic.org/fr/shan-zhang> et <https://tokyo2020.org/fr/actu/zhang-shan-la-seule-tireuse-a-remporter->

En ce qui concerne la gouvernance, le mouvement impulsé par l'EWS et l'IWG et prolongé plus tard par le lobbying des associations militantes²⁴⁰ et scientifiques²⁴¹ (Amade-Escot, 2003) ont atteint les portes du CIO au milieu des années 1990. En 1994, à l'issue du Congrès du Centenaire, la Charte Olympique est amendée et l'article 5 du paragraphe 2 énonce que « *le CIO veille, par tous les moyens appropriés, à la promotion des femmes dans le sport à tous les niveaux et dans toutes les structures et notamment dans les organes exécutifs des organisations sportives nationales et internationales, en vue de l'application stricte du principe de l'égalité des sexes* ». En 1995, un an après la déclaration de Brighton, le groupe « Women and Sport » est créé. Il deviendra, en 2004, une commission à part entière.

Ensuite, l'instance olympique se met, comme l'IWG, à organiser tous les quatre ans une conférence mondiale sur le thème « Femmes et Sport » afin de mesurer les progrès accomplis en la matière. La première s'est déroulée à Lausanne en 1996. Elle recommandait aux FSI et aux comités olympiques nationaux de « *créer des commissions ou des groupes de travail composés d'au moins 10% de femmes pour élaborer et mettre en œuvre des plans d'actions dans le but est de promouvoir les femmes dans le sport* ». La dernière édition a eu lieu à Los Angeles en 2012 et encourageait les FSI, les FSN et les CNO à avoir des comités directeurs plus équilibrés, sans toutefois préciser cette notion et sans donner d'objectifs chiffrés.

Le CIO réaffirme ensuite, à plusieurs égards, ses efforts pour inclure plus de femmes dans les instances qui lui sont affiliées. Il établit en 1996 lors de sa 105^{ème} session, un calendrier d' « *objectifs universels d'égalité des sexes* » (Henry et al., 2007) pour les CNO et les FSI au travers de sa résolution « *Rôle que doivent jouer les femmes dans le sport et dans le mouvement olympique*²⁴² ». En 1999, via son Agenda 21, adopté lors de la Conférence Internationale de Rio sur le sport et l'environnement, et

[l-or-en-compétition-mixte](#) [Consultés le 12/10/2018].

Par ailleurs, les JO de Rio ne comportaient qu'une seule discipline complètement mixte, l'équitation ; de nombreux marathons sont aujourd'hui mixtes, sans que l'épreuve olympique ne le soit, et la fédération internationale de triathlon organise depuis 2009 un relais mixte pour les championnats.

²⁴⁰ e.g. Femix'Sport en France, Women Sport International en Australie, Women Sport Foundation aux États-Unis.

²⁴¹ e.g. Le Comité International d'Éducation Physique et de Science du Sport, Association internationale pour le développement de l'éducation physique des filles et des femmes.

²⁴² Procès-verbal de la 105^{ème} session du CIO, Atlanta, 15-18 juillet 1996, Annexe-5, p.89-90.

*Le CIO: « 1. Encourage les femmes à la pratique du sport et à s'intégrer dans les organisations sportives ;
« 2. Invite les fédérations nationales, les fédérations internationales, les comités nationaux olympiques et les autres organisations nationales à s'assurer que des femmes siègent dans les divers organes exécutifs afin de leur permettre de contribuer à l'évolution du sport et du mouvement olympique ;
« 3. Décide que les comités nationaux olympiques se fixent comme objectifs à atteindre d'ici le 31 décembre 2000 qu'au moins dix pour cent des postes au sein de leurs structures ayant pouvoir de décision soient réservés aux femmes et que ce pourcentage soit porté à vingt pour cent pour l'an 2005 ;
« 4. Recommande vivement aux fédérations internationales et aux autres organismes appartenant au mouvement olympique de se fixer comme objectifs à atteindre la réservation, d'ici le 31 décembre 2000, d'au moins dix pour cent des postes au sein de leurs structures ayant pour pouvoir de décision aux femmes et l'augmentation de ce pourcentage à vingt pour cent pour l'an 2005 ;
« 5. Encourage que les fédérations internationales prennent des mesures en vue de former des entraîneurs et des dirigeants de sexe féminin ;
« 6. Encourage les comités nationaux olympiques à lancer des programmes afin de promouvoir la présence des femmes dans le sport et dans les ses structures techniques et administratives ; [...] ».*

conformément aux préconisations du CNUED, il se donne pour objectif de « *favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans les instances dirigeantes du sport; et développer des actions conjointes avec des organismes internationaux concernés*²⁴³ ». En 2002, le CIP a, lui aussi, créé une commission « Women in Sport » et établi un objectif de 30% de femmes dans les postes décisionnels d'ici 2009 pour toutes ses organisations membres²⁴⁴ - une cible que le CIO souhaite atteindre pour 2020.

Pour Latty (2007), la mesure est novatrice mais présente certaines limites : elle ne se concentre que sur les postes hiérarchiquement élevés et elle n'a aucune valeur juridique. En outre, elle ne prend pas en compte les différences culturelles entre les organisations qui sont affiliées au CIO. Celles-ci sont implantées dans contextes culturels différents, elles ne possèdent pas les mêmes normes de genre, ni la même conception des actions à entreprendre pour parvenir à un meilleur partage des responsabilités. En ce sens, le CIO semble avoir volontairement établi des « normes douces » (p.235), souples et pragmatiques afin de ne pas imposer sa vision de l'égalité des sexes de façon universelle et unilatérale. « *Si le modèle fédéral et olympique du sport peut se prévaloir d'une mondialisation de ses compétitions, il ne peut revendiquer l'universalisation de ses valeurs* » (Chifflet, 2005, p.73).

Comme le soulignent Henry et Robinson (2010), le CIO dispose d'un éventail limité de sanctions. La mesure la plus sévère en cas de non-respect de ces objectifs aurait pu consister à refuser aux CNO de participer aux JO. Cependant elle apparaît, aux yeux des auteurs, comme « *illogique* » puisqu'elle reviendrait à supplanter une dimension de l'universalisme (l'inclusion des deux sexes) à une autre (l'inclusion de toutes les cultures). L'invitation du CIO à assurer une meilleure représentation des femmes n'est qu'incitative, aucune sanction n'est prévue en cas de non-respect des objectifs, mais elle semble cependant avoir eu un impact quantitatif positif sur le recrutement de femmes (Henry et al., 2004). Elle a parfois même été assimilée comme un quota (Sotiriadou et al., 2017). Il convient néanmoins, de nuancer cette appréciation initiale car rares sont les organisations sportives à avoir adopté des dispositions visant à assurer les objectifs du CIO (Latty, 2007).

En 1999, les CNO et les FSI comptaient en moyenne 6,5% et 11,1% de membres féminins dans leurs instances dirigeantes (Ministère de la jeunesse et des sports, 2000). En 2004, l'objectif de 10% était respecté par 66% des CNO et 48% des FSI (Latty, 2007). Selon l'étude menée par Women's Sport Foundation (Houghton et al., 2017), en 2017, seuls 12 CNO (5,9%) étaient présidés par des femmes et 14,9% avait une femme au poste de secrétaire. Concernant les FSI olympiques, seules 3 sur 28 avaient plus de 20% de femmes dans leur gouvernance, alors que cet objectif devait être atteint pour 2005. Par ailleurs, 14 d'entre elles n'avaient aucune ou une seule femme dans leur comité directeur et seules deux

²⁴³ En 1992, la Conférence de Nations Unie sur l'Environnement et le Développement (CNUED) adopte l'Agenda 21 et invite toutes les organisations internationales, régionales et locales, gouvernementales et non gouvernementales, à élaborer leur propre Agenda 21.

²⁴⁴ Le CIP a par ailleurs développé un programme de mentorat « WoMentoring » qui accompagne 16 binômes.

fédérations olympiques étaient présidées par des femmes²⁴⁵ (Lapchick et al., 2016). Pour Latty (2007) la « *soft law olympique détient une « force d'imprégnation » non négligeable* » et elle « *faite de jalons normatifs susceptibles de former la hard law de demain* » (p.238) mais elle nécessite un véritable travail de lobbying.

Si ces décisions n'ont pas de réel pouvoir coercitif et ne constituent que de simples incitations, elles permettent d'instaurer un climat favorable qui motive l'instauration de mesures positives. Pour exemple, la fédération européenne de cyclisme réserve désormais 25% de ses postes aux femmes dans toutes ses élections²⁴⁶. Par ailleurs, le CIO a mis en place des séminaires régionaux afin de favoriser les échanges entre les femmes. Ces événements constituent des moments privilégiés pour les dirigeantes qui peuvent créer ou renforcer leurs réseaux d'interconnaissances transnationaux, et partager informations et plans d'actions. Ce sont parfois les seuls moments pour ces dirigeantes d'échanger leurs expériences avec d'autres femmes occupant des positions similaires aux leurs (Henry et al., 2004). Depuis 2017, ces échanges se font aussi en ligne, via le groupe « Advancing Women in Sport » sur la plate-forme collaborative de ressources « Hive learning ».

La politique du CIO en matière d'égalité des sexes n'est pas contraignante mais elle investit le changement. Ainsi pour Henry et al. (2007) : « *La légitimité morale et politique du soutien du CIO à cette logique des quotas a servi de base pour les revendications des femmes* » (2007, p.312-313). Dans ce sens, les actions du CIO semblent avoir influencé les rapports gouvernementaux français, qui adoptent les mêmes seuils que l'instance olympique²⁴⁷. Loin d'être découragé et décrédibilisé par le fait que les objectifs n'aient été que partiellement atteints, l'institution olympique continue d'élaborer des recommandations sur l'égalité des sexes (CIO, 2018). Cependant le manque de fermeté de l'institution olympique envers le respect des droits des femmes et des sportives est très critiqué par les associations féministes et notamment le comité Atlanta +²⁴⁸.

²⁴⁵ Marisol Casado à la fédération internationale de triathlon et Kate Caithness à la fédération internationale de Curling.

²⁴⁶ Soit deux postes au comité directeur, deux postes parmi les candidats de l'UEC au comité directeur de l'UCI et quatre postes de déléguées votantes.

²⁴⁷ Le rapport André préconise de réserver 20% de sièges pour les représentant-e-s de chaque sexe dans les instances décisionnelles des FSN.

²⁴⁸ Le comité Atlanta + est une association féministe universaliste, fondée par Anne-Marie Lizin, Annie Sugier et Linda Weil-Curiel et issue de la Ligue du Droit International des Femmes. Sa création est motivée par les événements survenus lors des JO de Barcelone en 1992. La communauté internationale se réjouit alors de voir défiler l'Afrique du Sud unie, après avoir été exclue pendant plus de 30 ans en raison de l'apartheid racial. Elle reste cependant indifférente face aux 35 délégations qui ne comprennent toujours aucune femme ; reproduisant là une nouvelle forme de ségrégation. Lors de la cérémonie d'ouverture, l'Iran refuse de défiler derrière une femme espagnole portant la pancarte du pays. En 1995, dans une lettre adressée au président Juan Antonio Samaranch, rappelant les valeurs de la Charte Olympique au CIO, le comité Atlanta + demande l'exclusion des nations qui empêcheront les femmes de concourir aux JO d'Atlanta. Cette requête est cependant refusée par le CIO. Le Parlement Européen aura une position mitigée. Il reconnaît la discrimination à l'égard des femmes et demande au CIO de prendre position, mais il ne se satisfait pas de la solution envisagée par le comité Atlanta +. Les actions et les coups de pressions du Comité semblent tout de même avoir porté leurs fruits puisque le nombre de délégations ne comportant aucune femme passe de 26 aux JO d'Atlanta, à 9 aux JO d'Athènes en 2004 pour enfin devenir nul

Si le CIO s'exprime dès 1994 pour inciter les organisations sportives à inclure plus de femmes, l'instance ne se place pas toujours en modèle. Fondé en 1894 sous l'impulsion de Pierre de Coubertin, il faut attendre presque 100 ans, en 1990, pour qu'il intègre une femme, Flor Isava-Fonseca (1921-2020), dans son comité directeur. Ce n'est ensuite qu'en 1997, qu'Anita DeFrantz devient la première femme vice-présidente. D'autres lui succéderont, mais à ce jour aucune femme n'a jamais occupé le poste de présidente. En outre, le CIO ne respectait pas les objectifs qu'il imposait ailleurs (Chappelet, 2007) : en 2006, seuls 15 de 115 membres de la Session étaient des femmes. Depuis ses instances se sont féminisées de façon continue. En 2020, elles représentaient 37,5% de la Session, 33,3% de la commission exécutive et 36,7% de présidences de commissions²⁴⁹.

Concernant le CIP, les progrès en matière de féminisation des postes décisionnels restent modérés mais sont toutefois supérieurs à ceux du mouvement olympique (Houghton et al., 2017). Près de la moitié de ses commissions sont présidées par des femmes (45,5%) mais elles ne représentent, cependant, que 20% du comité directeur. En ce qui concerne les comités nationaux, le nombre de femmes présidentes est en augmentation, elles étaient 19 en 2012, et 26 en 2018 (15,3%). Parmi elles, compte Marie Amélie Le Fur, présidente du CPSF.

La structure pyramidale du mouvement sportif et les mécanismes électoraux basés sur un « système d'irrigation horizontal ascendant » favorisent certes, la reproduction d'inégalités structurelles²⁵⁰. Force est de constater qu'il existe avant toute chose, un déséquilibre « à la source » et qu'il est creusé par la structuration hiérarchique du mouvement. En effet, 45 places²⁵¹ sont réservées grâce à un système de quotas (Chappelet, 2006). Cette observation s'étend par ailleurs aux FSI. Leurs instances décisionnelles sont généralement composées de dirigeant-e-s élus parmi les candidat-e-s désigné-e-s par les FSN et les président-e-s des fédérations continentales sont membres de droit. Dès lors, il convient de questionner le rôle des FSN dans ce processus.

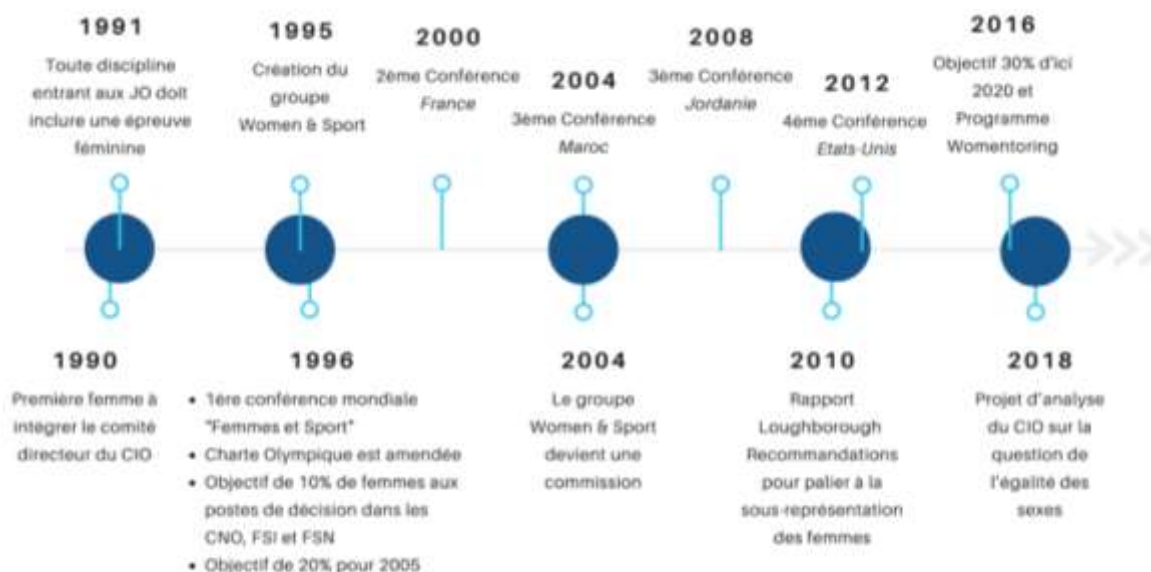
au JO de Londres en 2012. Depuis, le mouvement poursuit ses propres luttes, il milite contre le port du voile aux JO et dénonce les réseaux de prostitution au service des événements sportifs internationaux.

²⁴⁹ 26,7% de la commission exécutive en 2016 (Lapchick et al., 2016). <https://www.olympic.org/fr/news/la-session-du-cio-elit-deux-vice-presidents-deux-membres-de-la-commission-executive-et-cinq-nouveaux-membres>. <https://www.olympic.org/fr/news/la-proportion-de-femmes-membres-des-commissions-du-cio-atteint-un-niveau-record-47-7-avec-deux-nouvelles-presidentes> [Consultés le 20/07/2020].

²⁵⁰ Celui-ci n'explique cependant pas tout : « Pour moi, la présidence de la Fédération française d'éducation physique et gymnastique volontaire ne fut pas une conquête difficile : ce n'est une fédération olympique et une femme avait déjà occupé le poste de présidente. Il n'y avait pas de forte médiatisation en jeu. J'ai remporté le poste sans trop de difficultés, comparé à d'autres fédérations où le poste de président est lié à une image de pouvoir. (...) Cela s'est compliqué pour moi au CA du CNOSF, puis au bureau exécutif. Les hommes ne me regardaient pas du bon œil. Par chance, il y a eu la création d'une nouvelle délégation, donc je ne « volais » la place d'aucun homme. Ce fut un concours de circonstance. Les questions dont je m'occupe n'étaient pas traitées avant. » (Françoise Sauvageot, citée dans Broucaret, 2012, p.245-246).

²⁵¹ 15 membres doivent être issu-e-s des FSI, 15 des CNO et enfin 15 autres doivent avoir été des athlètes ayant participé aux JO il y a moins de 8 ans.

Figure 4 : Frise chronologique des actions engagées par le CIO et le CIP envers l'égalité femmes-hommes dans la gouvernance des organisations sportives



1.2.2. Les fédérations sportives internationales

En réponse aux différentes injonctions émanant du mouvement olympique et des instances internationales, les FSI ont progressivement développé une politique proactive et instauré des quotas visant assurer des postes pour les femmes (Sotiriadou et *al.*, 2017 ; Mrkonjic, 2015). En ce sens, Schoch & Clausen (2019) estiment que les quotas sont devenus une « tendance populaire » (2019, p.319). Une place est désormais réservée aux femmes dans les comités directeurs des fédérations européennes d'haltérophilie (soit 3,3% du comité), de football (5%) et de la fédération internationale de football (2,7%), deux dans les fédérations européennes de handball (16,7%) et de tir (16,7%), trois à la fédération internationale de lutte (14,2%) et les fédérations européennes d'escrime (33%) et de hockey (42,8%), quatre à la fédération internationale de triathlon (33,3%) et cinq aux fédérations internationales de basketball (17,2%) et d'athlétisme (21,7%)²⁵². Ces quotas prennent différentes formes²⁵³ et s'ils constituent la promesse d'une gouvernance plus équilibrée, certaines FSI ne respectent pas leurs statuts concernant le nombre de femmes élues (Schoch & Clausen, 2019).

²⁵² Données 2018, sources sites internet des fédérations. Cette liste de sièges réservés pour les femmes dans les FSI n'est pas exhaustive.

²⁵³ Le conseil exécutif de l'UEFA peut nommer une femme comme membre supplémentaire. Celle-ci a les mêmes droits et devoirs que les autres membres. Les statuts de la confédération européenne de volley-ball stipulent que parmi les membres élu-e-s du CA doivent figurer au moins deux personnes de chaque genre. La fédération internationale d'escrime doit comprendre au moins une femme et un homme au CA.

Les solutions adoptées par les fédérations internationales de triathlon (ITU) et d'athlétisme (IAAF) méritent une attention particulière. À l'ITU, les membres de la fédération sont représenté-e-s par des délégué-e-s, lequel-elle-s votent lors de l'assemblée générale. Ces délégué-e-s sont au nombre de deux pour chaque FSN, trois si l'un d'entre eux est une femme, quatre si deux d'entre eux sont des femmes. Par ailleurs chaque commission constituée au sein de la fédération doit obligatoirement comprendre un membre de chaque sexe. Ainsi, plus qu'une féminisation du comité directeur, la réglementation de la fédération institue et encourage une féminisation du pouvoir décisionnaire : des groupes de travail aux votant-e-s. L'IAAF, a, quant à elle, échelonné la féminisation de ses instances et envisage d'atteindre la parité dans ses instances décisionnelles d'ici 2027. Concernant la vice-présidence, ses statuts prévoient qu'au moins un poste (sur quatre) soit occupé par une femme, à compter des élections 2023, ils seront au nombre de deux. Concernant le comité directeur, sept postes sont réservés à chaque sexe pour les élections de 2019, dix pour les élections de 2023 et treize (sur 26) pour les élections de 2027 et les suivantes. Ces mesures volontaristes s'appliquent à leurs propres instances dirigeantes mais ne contraignent pas celles de leurs membres (i.e. les fédérations nationales et/ou européennes). Elles ont le mérite cependant d'impulser une réflexion d'ensemble au sein du mouvement sportif qui semble porter ses fruits.

Dans une perspective similaire, Bayle et *al.* (2013) et Mennesson (2004b) soulignent le rôle des instances internationales dans le processus de féminisation du football français. En 2012, la FIFA a investi plus de 3 millions de dollars pour la pratique du football des femmes (Arcioni et *al.*, 2018). À l'échelon inférieur, l'UEFA²⁵⁴ a elle aussi participé à créer un agenda politique favorable à une plus grande ouverture du monde footballistique aux femmes et ces actions ont des répercussions sur le comportement de la FFF²⁵⁵ (Bayle et *al.*, 2013).

Un rapide tour des actions gouvernementales fait aussi apparaître, l'influence de ces diverses pressions internationales sur les contextes nationaux.

1.2.3.L'action des États

Au niveau de l'action des États, deux logiques semblent être privilégiées, la subordination de financements au respect de certaines règles et l'implémentation de quotas.

Au Canada, depuis 1995, le gouvernement a mis en place le « Sport Funding and Accountability Framework ». Cet outil subordonne l'octroi de subventions aux fédérations au fait qu'elles se conforment

²⁵⁴ Union of European Football Associations.

²⁵⁵ « (...) le soutien important apporté par l'UEFA aux associations nationales au sujet du football féminin génère une réflexion de la fédération nationale sur la manière de structurer le foot féminin d'élite et le développement des programmes de masse. » (Bayle et *al.*, 2013).

à des critères en matière de promotion de la pratique féminine et de représentation des groupes marginalisés dans les instances dirigeantes (e.g les femmes, les personnes en situation de handicap, les autochtones). Thibault et Harvey (2015) observent que la mesure a constitué un moyen de pression opérant pour pousser les organisations sportives à élaborer un plan stratégique, mais en relativisent l'efficacité. Les organisations indépendantes financièrement y sont peu sensibles et les promesses d'action ne se transforment pas toujours en actes concrets.

En Angleterre, la stratégie utilisée par le Ministère des Sports « Sport England » est similaire. Afin de féminiser les instances dirigeantes des organisations sportives nationales, elle consiste à conditionner l'octroi de subventions publiques au respect d'un code de bonne gouvernance. Ce code les engage à plus de transparence, d'intégrité financière et de diversité de leurs instances décisionnelles. Pour la période 2013-2017, elles devaient avoir 25% de membres de chaque sexe dans leurs instances dirigeantes. Depuis 2017, cette proportion a été relevée à 30%. La mesure est salubre et elle est considérée comme un « grand pas en avant » par le collectif Women in Sport qui a milité pendant plusieurs années pour son introduction. Les progrès sont lents mais sensibles sur le long terme. En 2009, les femmes ne représentaient que 21% des comités directeurs. Les rapports « Trophy Women? 2015 – No More Board Games » et « Beyond 30% female leadership in sport » publiés par Women in Sport en novembre 2015 et février 2017, démontrent que la plupart des organisations sportives anglaises ont déjà atteint les objectifs. En moyenne, les femmes représentent 30% des comités directeurs. Par conséquent, cette nouvelle réglementation n'astreint pas beaucoup les signataires et pourrait contribuer à légitimer leur stagnation.

La Norvège a depuis longtemps instauré des politiques de discrimination positive dans le domaine du sport. Des quotas ont été établis en 1987 par le CNO et ont ensuite été institués par la loi en 1990. Selon Fasting (2003), ces quotas ont eu un effet quantitatif positif, la proportion de femmes est passée de 15% en 1985 à 30% en 1998 puis 37% en 2009 (Hovden, 2010). Cependant, ils n'ont pas été appliqués de façon homogène dans les fédérations et dans les clubs (Sisjord et al., 2017) et les effets qualitatifs restent mitigés, les postes à responsabilités étant toujours dominés par les hommes (Fasting, 2003). La Norvège et plus largement les pays nordiques ont joué un rôle prépondérant dans l'établissement du réseau EWS dans les années 1980. Ils continuent aujourd'hui d'agir en précurseurs. En 2017, la fédération norvégienne de football a décidé d'égaliser la rémunération des équipes nationales²⁵⁶. Elle a ensuite été suivie par la Nouvelle Zélande, l'Angleterre, l'Australie, le Brésil et le Sierra Leone.

En Allemagne, la confédération allemande du sport²⁵⁷ a établi en 1996 une mesure visant à ce que la représentation des femmes nommées dans l'ensemble des comités nationaux soit au moins égale

²⁵⁶ Pour ce faire, les hommes ont consenti une baisse de 10% de leur salaire, ce qui représentait une hausse de 90% pour les femmes.

²⁵⁷ Deutscher Sportbund, DSB.

à leur représentation parmi les licencié-e-s. En dépit de la mesure leur présence aux échelons les plus élevés de la hiérarchie reste faible (Pfister & Radtke, 2009). Enfin en Finlande, les instances dirigeantes des organisations sportives nationales doivent comprendre, depuis 1998, au moins 40% de représentant-e-s de chaque sexe ou doivent respecter la distribution sexuée de leur licencié-e-s. Dans un premier temps la mesure a permis d'augmenter la proportion de femmes, elle est passée de 16% en 1995 à 25% en 2004 mais les effets semblent limités puisque celle-ci stagne aux alentours de 30% (Turpeinen *et al.*, 2012).

Depuis plus de 30 ans maintenant, les institutions sportives, les organisations non-gouvernementales, les instances européennes se mobilisent sur le sujet de la féminisation de la gouvernance sportive. Cependant, comme l'observe Bereni (2007), les normes produites par les organisations internationales n'ont pas un impact mécanique sur le plan national. Les politiques volontaristes connaissent des succès variables selon les contextes car elles constituent autant d'opportunités dont les acteur-ric-e-s locaux-ale-s peuvent se saisir sans, toutefois en avoir l'obligation.

Les raisons qui expliquent la lenteur des avancées, que cette première partie aide à entrevoir, ne sont pas toujours expliquées par la littérature scientifique. Elles sont probablement multifactorielles, et les formes de résistances variables. Il existe un effet de système, qui reproduit les déséquilibres à chaque niveau (FSN, FSI, CIO, CIP) mais bien aussi des contempteur-ric-e-s qui freinent le processus. Dans un contexte devenu favorable à la discrimination positive, peu d'acteur-ric-e-s s'expriment publiquement à rebours de cet élan, mais force est de constater, par la lenteur du changement, qu'iels parlent par leurs actes. En ce sens, il est toujours plus facile de mettre en lumière les logiques et mesures qui tendent à s'inscrire dans une visée égalitariste que de déceler celles, plus souterraines, qui les freinent.

Dans tous les cas, l'influence du contexte international et le rôle de l'environnement pertinent dans la légitimation des discriminations positives ne doivent pas être compris comme les seuls facteurs explicatifs de l'amélioration de la place des femmes dans le sport français. L'émergence des politiques volontaristes n'est pas le seul fait d'une pression « du haut » ou « du bas » mais plutôt une « co-construction » de l'environnement et des acteurs (e.g. l'État, les partis politiques, les associations, réseaux féminins, acteur-ice-s individuel-elle-s).

Si les lois suivant une logique d'équité s'inscrivent dans le cadre d'une évolution générale du droit international, elles ne constituent pas simplement la cristallisation nationale d'une initiative internationale ou européenne. Les mesures entreprises sont aussi motivées par les comportements

lobbyistes et par des actions symboliques²⁵⁸ menées par les associations militantes et les groupes de pression plus ou moins spécialisés dans la défense des intérêts des femmes et dans la lutte contre les discriminations dans le sport (Varetta, 2017). Pour exemple, lors de la campagne présidentielle de 2012, dans ses cinquante propositions pour une France plus fraternelle, la Ligue Internationale Contre le Racisme et l'Antisémitisme a proposé d'instaurer un quota de 20% de représentant-e-s chaque sexe dans la gouvernance des FSN. Dans le même registre, dans le cadre du projet de loi « Sport et société l'organisation « Rénovons le sport français » a publié une tribune²⁵⁹ et a élaboré une liste de recommandations qui invite les instances politiques à porter une attention sur le ratio homme/femme dans la gouvernance²⁶⁰. Les évolutions sociétales, l'émancipation des femmes via la maîtrise de leur fécondité (droit à la contraception et à l'avortement), un meilleur accès au monde du travail, participent par ailleurs à améliorer l'engagement des femmes dans le domaine du sport.

2. En France : une préoccupation récente

Cette partie vise à retracer l'évolution de la place des femmes dans la gouvernance des FSN dans une perspective socio-historique. Elle retrace, de façon chronologique, l'évolution de l'action publique en faveur de la féminisation des instances dirigeantes fédérales et recense ainsi les initiatives individuelles et collectives et les moyens légaux utilisés par le gouvernement visant à parvenir à un meilleur partage des responsabilités. Cette liste n'a pas pour volonté d'être exhaustive mais elle vise à revenir sur les grands moments qui ont marqué le processus de féminisation de la direction des FSN.

Sur l'ensemble de la période étudiée, qui s'étend du début du XX^{ème} siècle à nos jours, quatre grandes périodes, fonction du dynamisme des pouvoirs publics sur la question et de la place des femmes dans la gouvernance des FSN sont identifiées et illustrées sur le plan graphique (figure 5). La première période, 1900-1940, correspond à l'installation et au développement de mouvements sportifs féminins par des pionnières de la direction du sport (figure 6). La deuxième période s'étend de 1941 à 1998. Elle fait cohabiter des gouvernements qui ne partagent pas la même idéologie (e.g l'Occupation et Vichy pendant la guerre, et la « nouvelle société » promue par Chaban-Delmas dans les années 1970) mais qui renvoient pourtant à une même réalité : la quasi-disparition des femmes des postes décisionnels des FSN, et à la relative inaction des pouvoirs publics (figure 7). La période 1999-2013 annonce le renouveau

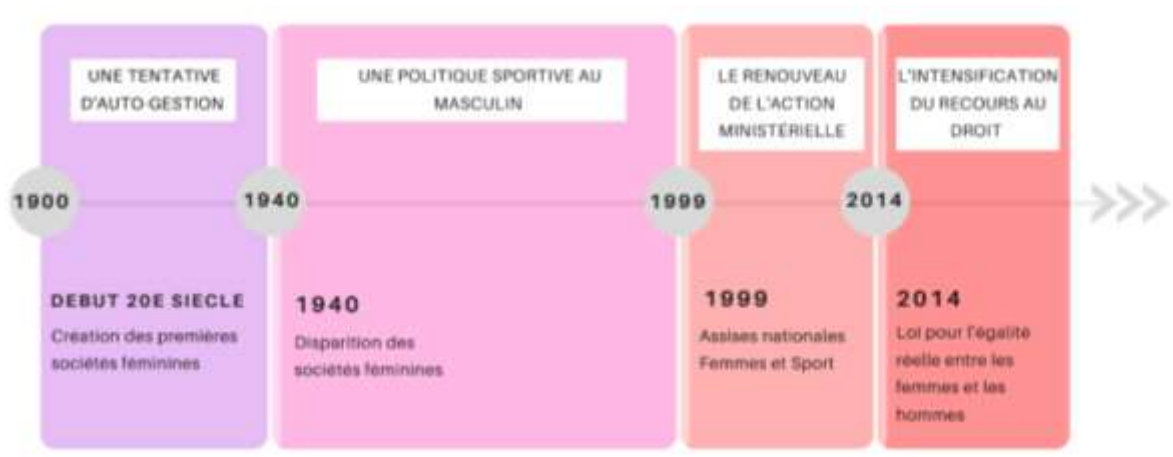
²⁵⁸ Pétition « Londres 2012, pour l'application de la Charte Olympique ».

²⁵⁹ « Rénovons le sport français! » : *l'appel de 20 personnalités pour moderniser la gouvernance sportive* [en ligne]. Le journal du dimanche, 2016 [Consulté le 15/12/2016]. Disponible sur <https://www.lejdd.fr/Sport/Renovons-le-sport-francais-l-appel-de-20-personnalites-pour-moderniser-la-gouvernance-sportive-829633>.

²⁶⁰ Recommandation n°23 « Assortir les quotas de femmes pour 2021 dans les instances dirigeantes des fédérations d'un mécanisme de sanction en cas de non-conformité et remettre l'accent dans les conventions d'objectifs sur les plans de féminisation des fédérations ». Cette recommandation, qui ne fait que rappeler l'existence de la loi, se situe parmi les dix plus importantes de la liste.

tardif de l'action ministérielle en faveur de l'égalité femmes-hommes dans la direction du sport (figure 8). Enfin, la période 2014- marque le recours à des quotas plus drastiques et l'intervention en apparence plus forte des pouvoirs publics dans la féminisation des FSN.

Figure 5 : Frise chronologique des quatre grandes périodes qui ont marqué le processus de féminisation de la gouvernance des fédérations sportives nationales françaises



S'il est relativement aisé de suivre l'évolution de l'activité ministérielle, il est impossible, compte tenu de l'absence ou de la faible quantité de données, de dresser en parallèle un panorama quantitatif fiable et précis de la place des femmes dans la gouvernance fédérale avant les années 2000. À partir de cette période, l'analyse montre une intensification de l'action ministérielle et du recours au droit, sans que cela ne soit toujours suivi d'effets significatifs. Si la féminisation de la direction du sport est lente, les femmes ont paradoxalement d'abord poussé les portes des FSN en charge de pratiques connotées comme masculines comme dirigeantes avant de pouvoir entrer sur le terrain ou enfiler les gants de boxe (Louveau & Metoudi, 1986). La fédération de football a commencé à délivrer des licences « joueuses » aux femmes en 1970, il faut attendre 1975 pour la fédération de lutte²⁶¹, 1976 pour le waterpolo, et 1989 pour la fédération de rugby. La fédération d'athlétisme (FFA) qui leur délivre des licences depuis 1940, a attendu 1987 pour les autoriser à pratiquer le saut à la perche, le marteau, le triple saut et le 3000 steeple (Broucuret, 2012). L'intégration des femmes dans toutes les disciplines sportives semble aujourd'hui être achevée²⁶², mais cette avancée a été plus longue à obtenir que bons nombres d'acquis sociaux. En ce qui concerne la gouvernance, les avancées observées font très souvent suite à des mesures gouvernementales. En effet trois différents types de quotas se succèdent entre 1963 et 2014²⁶³.

²⁶¹ Mais la pratique de compétition reste interdite.

²⁶² Si l'on fait abstraction des adaptations réglementaires (comme l'heptathlon au lieu du décathlon en athlétisme).

²⁶³ Arrêt du 4 avril 1963, décret n° 2002-488 du 9 avril 2002 pris pour l'application de l'article 8 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 modifiée et relatif à l'agrément des groupements sportifs, et loi 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

A l'origine en partie autogéré par les femmes, le sport dit féminin est passé sous la direction des hommes à l'aube de la deuxième guerre mondiale (2.1). Les dirigeantes sont ensuite quasi-absentes des postes décisionnels des FSN pendant toute la deuxième moitié du XX^{ème} siècle (2.2) et ce n'est qu'avec l'arrivée des années 2000 que les revendications pour une représentation plus équilibrée des deux sexes dans la gouvernance du sport se font entendre (2.3). Le gouvernement embrasse, dans un premier temps, une logique de proportionnalité mais celui-ci ne satisfait pas les acteur-rice-s et ses résultats sont mitigés. L'adoption d'une approche intégrée de l'égalité par l'État amorce une nouvelle dynamique et permet l'adoption de nouveaux quotas. Malgré l'intensification de l'activité législative, la féminisation de la gouvernance des FSN reste lente et inégale. Le faible pouvoir coercitif des mesures gouvernementales ne laisse pas présager une accélération exponentielle de ce processus (2.4).

2.1. Une tentative d'autogestion

Totalement exclue de la première édition des JO de l'ère moderne en 1896 à Athènes, la pratique sportive des femmes s'accroît à l'aube de la première guerre mondiale et se poursuit durant l'entre-deux guerres. La première moitié du XX^{ème} siècle voit naître les premières sociétés exclusivement féminines : Ondine (1906), La Stella (1909), Fémina Sport (1912), Académia (1915), En Avant (1916) ou encore la Fédération Française des Sociétés Féminines de Sports Athlétiques (1917) et le Rayon Sportif Féminin (1919). Principalement fondées par des hommes, ces organisations poursuivent des objectifs différenciées (Carpentier et *al.*, 2019a) mais constituent, dans l'ensemble, un premier mouvement d'institutionnalisation du sport pratiqué par les femmes. Celui-ci, est, selon Castan-Vincente (2009), « à la fois très dynamique et un peu chaotique » (p.32). Il déroule alors que la première guerre mondiale n'est pas encore terminée et que l'État, centré sur le développement d'une éducation physique dans une finalité militaire, se désintéresse du sujet de la pratique féminine (Callède, 2002).

Dans ce premier temps, Femina Sport, Academia et En Avant se regroupent au sein d'une organisation qui prendra le nom, en janvier 1918, de Fédération des Sociétés Féminines et Sportives de France (FSFSF) fondée par Pierre Payssé et Pierre Pelan et présidé par le docteur Raoul Baudet (Terret, 2016). Les bureaux sont essentiellement composés d'hommes (Chimot, 2005 ; Castan-Vicente, 2019a) mais Alice Milliat et Marie Surcouf s'y investissent en tant que trésorière et vice-présidente. L'essor du sport pratiqué par les femmes est ensuite emmené par des femmes dirigeantes. En 1922, la Ruche Sportive Féminine passe sous la présidence de la doctoresse Anne Darcagne Mouroux (1878-1963)²⁶⁴. Par décision du 10 février 1920, la direction de la FSFSF devient exclusivement composée de femmes²⁶⁵ mais elle reste soutenue, sous d'autres formes, par les alliés masculins qui avaient participé à son

²⁶⁴ Elle prend le pseudonyme de Marthe Bertheaume pour écrire de nombreux romans mettant en scène des sportives. Voir Bauer (2011).

²⁶⁵ Mmes Defigier et Bine en deviennent vice-présidentes (Drevon, 2005).

fondement et son développement. Cette relative mise à l'écart du mouvement s'inscrit dans une stratégie militante largement défendue et promue par Alice Milliat (Castan-Vicente et *al.*, 2019a).

Alice Milliat (1884–1957) est une actrice incontournable du développement de la pratique sportive des femmes en ce début de siècle (Castan-Vicente et *al.*, 2019a ; Carpentier, 2019 ; Leigh & Bonin, 1977). Ancienne présidente de Fémina Sport (1915), elle devient secrétaire puis présidente de la FSFSF en 1919²⁶⁶, poste qu'elle occupera jusqu'à sa mise en minorité en 1925²⁶⁷. Elle retrouvera cependant la fonction en 1930 alors que la fédération est en déclin (Carpentier, 2019). Alice Milliat organise des débats et conférences sur la pratique sportive des femmes²⁶⁸ et voue une grande partie de son existence au développement de ce dernier²⁶⁹ dans un environnement réfractaire à la célébration des championnes (Castan-Vicente et *al.*, 2019a).

Le 31 octobre 1921, avec le concours d'autres sportives européennes, elle crée la Fédération Sportive Féminine Internationale (FSFI)²⁷⁰ mais la direction n'est pas uniquement composée de femmes (Chimot, 2005). Suite au refus du CIO d'introduire des épreuves féminines d'athlétisme, la fédération organise les premiers « Jeux Mondiaux » en 1921 auxquels participent cinq nations²⁷¹, puis l'année d'après, les premiers « Jeux Olympiques féminins²⁷²», à Paris, où 300 participantes prennent part aux épreuves (Drevon, 2005). Ces événements auront lieu tous les 4 ans, jusqu'en 1934, et auront un écho international. Mais cette victoire est de courte durée. Les différentes attaques menées contre la FSFI par les organisations sportives masculines désireuses de prendre la direction des mouvements sportifs féminin conjuguées aux problèmes de santé d'Alice Milliat causent la disparition de la FSFI (Drevon, 2005). En France, la FFSE, en proie à des difficultés financières et sous la pression des dirigeants masculins la FFA qui lui retirent la délégation pour l'organisation de l'athlétisme féminin²⁷³, ne survit pas à la suppression des subventions du ministère en charge de la santé et de l'éducation physique (Drevon, 2005).

En 1940, Jean Borotra, nommé à la tête du Commissariat général à l'Éducation générale et aux Sports, procède à une réorganisation du mouvement sportif français via à la Charte du sport²⁷⁴ (Gay-Lescot, 1988). Les FSN et les associations sportives sont obligées d'adopter des statuts types et de s'affilier au Comité national des sports ou à une fédération reconnue par l'État. Ce changement s'inscrit dans le projet politique de Révolution Nationale. La réforme induit une fusion administrative des mouvements sportifs masculins et féminins qui se retrouvent regroupées par discipline sportive. Plus

²⁶⁶ *Les cahiers de la République des lettres des sciences et des arts*, n°6, 1927.

²⁶⁷ *La liberté*, 5 mars 1925.

²⁶⁸ *La liberté*, 4 février 1927.

²⁶⁹ *Le Figaro*, n°234, 1921.

²⁷⁰ *L'Athlétisme*, n°308, p.43, 1988.

²⁷¹ *Basketball*, n°483, 1982.

²⁷² Le CIO se réserve le droit d'utiliser le label olympique.

²⁷³ *L'Auto*, 10 décembre 1935.

²⁷⁴ Loi du 20 décembre 1940 relative à l'organisation sportive.

précisément, les « sociétés et fédérations féminines » deviennent des filières des « fédérations masculines » (Terfous, 2010). Ainsi, « *les sociétés féminines passent sous le double contrôle de l'État et des fédérations masculines* » (Castan-Vicente, 2009, p.52).

Si les femmes sont admises aux JO de 1928 dans quelques disciplines d'athlétisme et de gymnastique, il faudra ensuite attendre la fin de la deuxième moitié du XX^{ème} siècle pour que toutes les FSN ouvrent leurs portes aux femmes. La persistance de cette exclusion de la sphère sportive s'appuie cependant sur une base idéologique profondément différente de celle promue par le gouvernement de Vichy. Au sortir de ces années de guerre, qui ont réaffirmées avec force la différence sexuelle, les femmes bénéficient des droits politiques et civiques. Cependant, si les années 1950 donnent à voir, à certains égards, une conception renouvelée de la société ; celle-ci reste conservatrice et la participation des femmes reste bien souvent cantonnée à la sphère domestique. Duchen (1995), qui s'interroge sur la réalité que recouvrent les discours sur la « femme nouvelle » prononcés à la Libération, note ainsi que le répertoire des rôles à disposition des femmes reste limité. Celui-ci est notamment composé de la *travailleuse*, de la *mère*, et de la *citoyenne*, mais « *les « vraies » femmes sont celles qui préfèrent rester au foyer* » (Duchen, 1995, p.4).

Dans ce cadre, quelques femmes dirigeantes s'engagent comme dirigeantes dans les fédérations non réservées aux femmes, mais leur rôle est moins connu et plus difficile à retracer (Castan-Vicente et al., 2019b). Au sortir de la guerre, quelques femmes sont élues à la fédération française de ski ... mais au titre de Miss sports d'hiver²⁷⁵, de Miss Val d'Isère²⁷⁶ et de Miss Alpes d'Huez²⁷⁷. Dans les mouvements sportifs communistes et socialistes, Deschamps (2019) note que la présence des femmes dans la direction des fédérations (FST et USSGT²⁷⁸) est rare et irrégulière. Malgré des considérations explicites et répétées sur la place des femmes dans le mouvement, cette question est noyée dans des considérations qui placent la lutte des classes sociales au cœur des priorités. Quelques exceptions font date comme Rosette Guérard à la FSGT qui devient une figure centrale de la fédération dans la seconde moitié des années 1930. Elle joue un rôle important dans le développement de la pratique des femmes et parvient à peser dans la marche de la fédération (Deschamps, 2019, Sabatier, 2006). Cependant, la guerre qui arrive aura raison de son engagement profondément militant, et de son influence dans le mouvement.

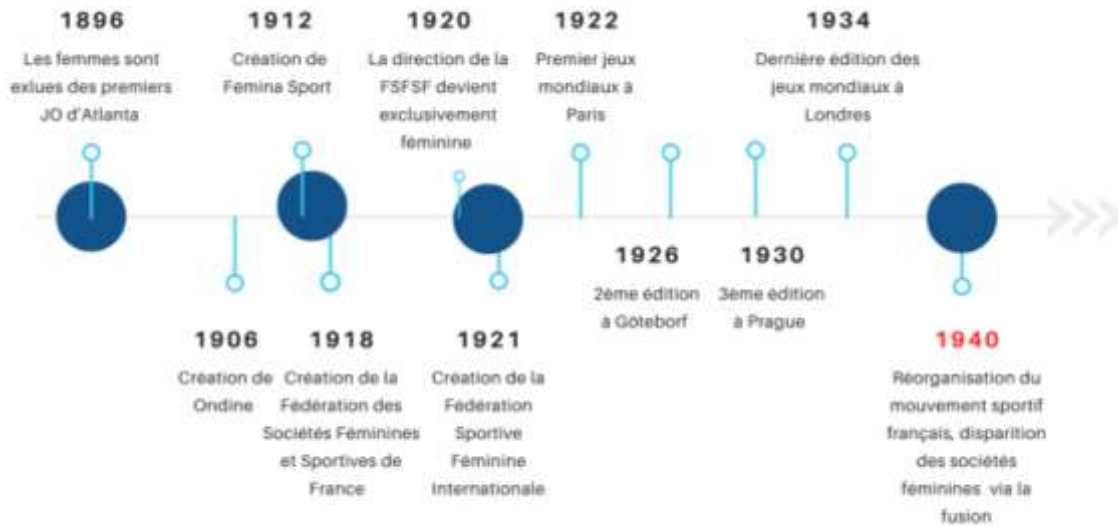
²⁷⁵ *Sports de Neige et de Glace*, n°246, 1947.

²⁷⁶ *Sports de Neige et de Glace*, n°249, p.47, 1947.

²⁷⁷ *Sports de Neige et de Glace*, n°248, p.40, 1947.

²⁷⁸ Fédération Sportive du Travail et Union des Sociétés Sportives et Gymniques du Travail.

Figure 6 : La pratique des femmes, une tentative d'autogestion (1900-1940)



2.2. Une politique sportive au masculin

Sous l'Occupation, la pratique sportive des femmes reste assez importante pour que Marie-Thérèse Eyquem²⁷⁹ devienne, en 1940 la première directrice des sports féminins au Commissariat général de l'Éducation générale et aux sports. La politique sportive menée par l'ancienne secrétaire du comité central du Rayon Sportif Féminin, est basée sur une « doctrine féminine » (Terfous, 2010). Celle-ci valorise une certaine image de la femme sportive, qui « doit recevoir un éducation conforme à ses possibilités de femme²⁸⁰ ». En effet, le sport s'inscrit au cœur du programme de Révolution nationale de Vichy qui fait de la jeunesse un enjeu important de sa politique. En privilégiant une approche sanitaire et moralisatrice du sport, l'intention de la politique sportive pétainiste est là d'intervenir sur les corps et les consciences, et d'infuser les valeurs traditionnelles et chrétiennes dans la société (Pécout, 2012). Cette politique, qui exclut par ailleurs les femmes de la fonction publique, vise à une transformation profonde de la société en replaçant les femmes comme mères au centre de foyer (Muel-Dreyfus, 1996). Elle agit en réaction au mouvement d'émancipation survenu dans les années 20-30 ; un élan promu par le Front Populaire sans qu'il ne se solde par le droit de vote accordé aux femmes à l'initiative de ce mouvement (Jacquemond, 2016).

Dans ce contexte, Marie-Thérèse Eyquem adopte une position résolument patriotique et féministe, mais de façon différente à sa prédécesseuse Alice Milliat²⁸¹. « La sportive » est mise en scène

²⁷⁹ Marie-Thérèse Eyquem (1913-1978), voir Castan-Vicente (2009) et Castan-Vicente et al. (2019a).

²⁸⁰ Marie-Thérèse Eyquem citée dans *Basketball*, n°141, 1945.

²⁸¹ « (...) avant d'établir la doctrine, nous avons fixé l'image de la sportive telle que nous entendons la réaliser. Cette image dicte notre action et interdit les déviations : la sportive française travaille pour acquérir la santé,

au travers de grandes manifestations, d'affiches ou de films et sert de propagande au régime de Vichy (Castan-Vicente, 2009). Les images véhiculées de l'idéal féminin sportif sont en partie analogues à celles observées en Allemagne et en Italie et servent à instaurer un modèle « de femme nouvelle », à la fois mère et sportive (Castan-Vicente, 2009 ; Pécout, 2012).

Longtemps, les femmes feront face à une injonction paradoxale. Incitées à fortifier leur corps via l'exercice physique afin d'assurer leur rôle de mère et l'objectif de régénération de la nation²⁸², elles sont sommées de restreindre leur exercice physique à des disciplines « appropriées », peu susceptibles de « viriliser » ou de « masculiniser » leur corps (Bohuon, 2015). La politique gouvernementale emmenée par Marie-Thérèse Eyquiem est conforme à cette idée utilitaire du sport et véhicule des préjugés essentialistes (Castan-Vicente et al., 2019a). La pratique sportive des femmes est encouragée par les pouvoirs publics, mais elle reste limitée à certaines disciplines. Selon Castan-Vicente (2009), la politique publique sportive menée sous l'Occupation a eu pour effet d'augmenter le nombre total de pratiquantes mais a aussi conduit « *l'enlèvement de l'athlétisme féminin* » (2009, p.52) et à la disparition de certaines disciplines sportives. Le gouvernement de Vichy interdit la pratique du football, de la barette, du cyclisme et des sports de combats pour les femmes, même dans des sections féminines (Terfous, 2010). L'entraînement non mixte devient la règle et les tenues sont réglementées. Ce contrôle des corps est légitimé par le discours des médecins hygiénistes. Ces derniers donnent une caution médicale à l'exclusion des femmes, leur « fragilité naturelle » est incompatible avec les effets supposés de la pratique sportive de certaines disciplines sur leur capacité reproductrice.

Élevé au rang d'enjeu de santé et de sauvegarde de la nation, l'exercice physique des femmes est mieux considéré mais il reste à la marge de l'action gouvernementale. Marie-Thérèse Eyquem ne reçoit pas la même écoute en la personne du colonel Pascot²⁸³, qui succède à Jean Borotra en 1942 ; année où elle organise la Fête de la sportive. Comme elle le note elle-même, les pouvoirs publics restent relativement indifférents à l'égard du mouvement sportif féminin : « *Première femme chargée des sports féminins par Jean Borotra au Commissariat général à l'Éducation générale et aux Sports, j'organisais en 1943, une "Journée nationale de la Sportive" qui groupait 50 000 sportives le même jour sur une trentaine de stades, dans une indifférence totale des Pouvoirs publics représentés alors par le colonel Pascot* » (Eyquem, 1967, p.1291-1308).

A la Libération, l'obtention du droit de vote et du statut de citoyenne n'impacte pas l'action gouvernementale envers le sport dit « féminin » et la politique nataliste impulsée par l'État tend à enfermer les femmes dans un rôle de mère. Dans ce cadre, Andrée Vienot, responsable du sous-

l'adresse, la résistance, la force et la grâce. Elle mettra ses qualités physiques, morales, intellectuelles, au service d'un idéal, celui du travail, de la famille, du pays » Marie-Thérèse Eyquiem, 12 juillet 1941, citée dans Terfous, 2010, p.216.

²⁸² *Les cahiers de la République des lettres des sciences et des arts*, n°6, 1927.

²⁸³ Joseph Pascot (1897-1974) est un ancien rugbyman et militaire. Voir Lassus (2002).

secrétariat d'État à la Jeunesse et aux Sports entre 1946 et 1947 est parmi les rares femmes à avoir investi des hautes fonctions dans le domaine sportif après le conflit mondial. Les événements survenus pendant la guerre, la collaboration avec le nazisme ou l'absence de faits de résistance, participent parfois à expliquer les trajectoires descendantes de certains dirigeant-e-s sportif-ive-s (Pécout, 2012 ; Deschamps, 2019), comme le montre le cas de Rosette Guérard évoqué plus haut, militante investie dans la direction de la FSGT dans les années 1930 qui se désengage des responsabilités fédérales (Sabatier, 2006).

Quelques femmes au statut social élevé candidatent tout de même pour siéger dans les comités de direction des FSN, mais elles ne sont pas souvent élues. Pour exemple, Anne-Marie d'Almeida aussi surnommée « la Comtesse » et aujourd'hui oubliée, joue un rôle fondamental dans le développement du basket dit féminin²⁸⁴. Première femme élue au comité de direction de la FFBB, elle deviendra membre du bureau en 1947 mais essuiera ensuite de nombreux échecs électoraux. Denise Briday semble connaître une trajectoire plus heureuse à la FSGT. Engagée depuis les années 1929 dans le mouvement sportif, et résistante pendant la guerre (Deschamps, 2019), elle parvint à devenir trésorière de la fédération au lendemain du conflit, et à rester en poste jusqu'en 1963²⁸⁵. Germaine Gagneux-Bisson²⁸⁶ (1901-1983), qui jouait les premiers rôles avant la guerre, s'investit dans les commissions féminines de la fédération de basketball et d'athlétisme, sans être élue dans les instances dirigeantes. Ancienne trésorière de la FFSF et de la FSFI (Leigh, 1974), elle se contente d'œuvrer dans l'ombre. Si son investissement est remarqué par les acteurs de la fédération²⁸⁷, il faut attendre 1967 pour qu'elle devienne la première femme à intégrer le comité directeur de la FFA. Elle n'y restera cependant que jusqu'en 1973²⁸⁸. Alors âgée de 72 ans, elle ne se représente pas pour renouveler son mandat.

Durant les trente glorieuses (1945-1975) Le contrôle des pouvoirs publics sur le sport associatif fédéral, institué en 1940 par le gouvernement de Vichy, se fait grandissant, mais les moyens alloués à la reconstruction et au développement des structures sportives ne sont pas à la hauteur (Callède, 2002). Sous la V^{ème} République (1958 -), la compétence sportive est intégrée à un Ministère, conjointement avec l'EPS et la Jeunesse et plusieurs textes viennent réglementer l'administration des FSN. Sous le

²⁸⁴ Coachée par Alice Milliat lorsqu'elle était joueuse, elle s'investit dans la direction du sport après sa carrière. Elle détient la même fibre que son aînée pour le basket pratiqué par les femmes, dont elle se fait la fervente défenseuse. « Vous devez savoir que je prends à cœur mon rôle de Mère Poule, que je suis seule ou presque à défendre le Basket féminin au milieu de collègues souvent indifférents ou hostiles, que j'y consacre beaucoup de mon temps (...). (*Basket Magazine*, n°28, p.22, 1950).

²⁸⁵ Démissionnaire du bureau en 1957 pour raisons familiales, elle est remplacée par Gilberte Janot, aussi unique femme à siéger au bureau, mais elle garde sa responsabilité de trésorière.

²⁸⁶ Germaine et la sœur de Georgette Gagneux (1907-1931), une athlète complète et talentueuse. Celle-ci s'illustre notamment en sprint, lancer du poids et en longueur de la fin des années 1920. Championne de France du 80m, Georgette est un temps recordwoman du saut en longueur (5,075m). Elle participe au JO de 1928 mais disparaît prématurément, trois ans plus tard, à Chamonix, à la suite d'une maladie (*L'Athlétisme*, n°263, 1993 et n°346, p.32, 1991). Son décès sera utilisé par certains journaux afin justifier l'écartement des femmes de pratiques sportives jugées dangereuses : « elle meurt des conséquences de ses excès sportifs » (*La Culture Physique : revue bimensuelle illustrée*, n°494, p.161, 1931).

²⁸⁷ *L'Athlétisme*, n°263, p.25, 1983.

²⁸⁸ *L'Athlétisme*, n°196, p.27, 1973.

Haut-Commissariat de Maurice Herzog, la demande de délégation des fédérations devient quadriennale et par l'arrêt du 4 avril 1963²⁸⁹, pour la première fois de l'histoire, l'État impose aux FSN de réserver aux femmes des places dans les comités directeurs²⁹⁰. Celles-ci sont quasi-absentes du domaine de la direction fédérale. Exception notable faite à cette affirmation, Marie-Thérèse Eyquem, devenue inspectrice des sports féminins à la Libération, s'illustre sur la scène internationale et est élue présidente de la fédération internationale d'éducation physique et sportive féminine (1961-1966)²⁹¹.

Le décret n'est cependant pas appliqué, où l'est de façon symbolique. Des résistances existent : trois fédérations contestent le texte de loi auprès de Conseil État mais voient leur requête rejetée (Vieille Marchiset, 2004). Les femmes sont toujours peu nombreuses à se constituer candidates et celles qui sont élues n'obtiennent pas la même reconnaissance politique que les hommes. À la FFBB, à la FFA²⁹² et à la FFHB, l'ensemble des dirigeantes sont élues après les hommes, dans des « élections » annexes ; elles ne remplacent pas les hommes mais occupent des postes spécialement créés pour elles. C'est par exemple le cas de Michèle Faivre, première femme à intégrer le comité directeur en 1972. Elle est cooptée après l'élection des hommes et chargée de la commission féminine²⁹³.

Comme le note le journal *L'Équipe Basket Hebdo*²⁹⁴ et le montre les archives des élections de certaines FSN²⁹⁵, si les votant-e-s, quasi-exclusivement masculins, se refusent à élire des femmes lorsqu'elles sont en compétition avec des hommes, c'est qu'ils visent à préserver leurs intérêts en jouant

²⁸⁹ Arrêté du 4 avril 1963 modification de l'arrêté du 27 novembre 1962 : administration des fédérations et groupements sportifs. Elle était auparavant délivrée pour une durée indéterminée.

²⁹⁰ « Les fédérations ayant des licenciées féminines ont des sièges réservés dans leur comité de direction à des représentantes féminines remplissant les conditions d'éligibilité définies au troisième alinéa du présent article. Ces sièges sont en nombre au moins égal à celui des tranches de 10 p.100 atteintes par les licenciées féminines par rapport à l'effectif total des fédérations intéressées, les fractions de tranches ; étant exclues. Si la procédure normale de l'élection des membres des comités directeurs ne conduit pas à la nomination d'un nombre de représentantes féminines suffisant pour respecter la règle précédente, des sièges supplémentaires créés à cet effet leur sont attribués jusqu'à due concurrence ».

²⁹¹ Active sous Vichy, Marie-Thérèse Eyquem n'est pas inquiétée par la commission d'épuration à la Libération. Comme le note Castan-Vicente (2009) « le sport est alors considéré comme apolitique, et l'on s'intéresse bien davantage aux collaborateurs politiques, militaires, ou industriels. Jean Borotra n'est pas inquiété, le colonel Pascot est poursuivi, mais il se défend avec cet argument et écope d'une peine de principe » (2009, p.56).

²⁹² Trois candidates postulent pour un mandat au comité directeur : Mmes Maryvonne Dupureur, Paule Salvignol et Denise Blanchet. Elles ne sont pas élues lors de l'élection (elles figurent parmi les 4 candidat-e-s ayant reçu le moins de voix). La fédération procède à une élection complémentaire afin d'élire deux femmes, élection lors de laquelle Mmes Dupureur et Salvignol seront élues. « *Le comité directeur de la FFA doit comprendre au moins deux représentantes (le pourcentage des licenciées féminines par rapport à l'effectif total se situe entre 20 et 30%), il est procédé à une élection complémentaire.* » (*L'Athlétisme*, n°196, p.15, 1973).

²⁹³ *Le Monde*, 19 décembre 1972. *Bulletin fédéral de la fédération française de handball*, n°89 et n°110, 1972.

²⁹⁴ « *La FFBB est la plus importante en France sur le plan féminin, avec 80 000 adhérentes (...) une proportion qu'on est loin de retrouver au sein du comité directeur de la fédération, qui compte 26 hommes pour deux femmes seulement. Anormal... Et pourtant, cette situation a une explication. La loi impose un maximum de 24 membres aux comités directeurs des fédérations, renouvelables tous les quatre ans. Ce nombre est apparu insuffisant à la FFBB, puisque la France est divisée en 23 régions, et que toutes ne sont pas représentées. Afin d'élargir un peu plus ce comité directeur, la fédération a donc profité de la permission légale d'intégrer, en plus des 24 membres, deux anciens internationaux (Monclar et Beugnot) et une représentante féminine pour 25 licenciées.* » (*L'Équipe Basket Hebdo*, n°13, 11 décembre 1974, p.8-9).

²⁹⁵ *L'Athlétisme*, 1973, n°196, p.15. *Bulletin fédéral de la fédération française de handball*, 1972, n°89 et n°110.

avec les modalités de loi. En effet, celle-ci stipule que le nombre de membres des comités de direction des fédérations doit être compris entre 6 et 24 et que « *si la procédure normale de l'élection des membres des comités directeurs ne conduit pas à la nomination d'un nombre de représentantes féminines suffisant pour respecter la règle précédente, des sièges supplémentaires créés à cet effet leur sont attribués jusqu'à due concurrence*²⁹⁶ ». Or, le nombre maximum de sièges semble insuffisant pour représenter les intérêts particuliers de chacun. Les fédérations créent donc systématiquement des postes supplémentaires après l'élection, comme la loi l'autorise, pour permettre à des représentantes féminines de siéger. Cependant, un tel procédé, entraîne inévitablement une marginalisation des femmes qui sollicitent un mandat fédéral. Leur élection, après tout le monde, ne leur donne pas de véritable reconnaissance politique, ni de crédibilité pour la suite du mandat ; elles ne sont d'ailleurs pas élues au bureau. Malgré la mesure, la place des femmes dans la direction du sport reste donc très marginale est circonscrite aux obligations de la loi. Pour exemple, en 1973, elles ne sont que deux²⁹⁷ pour 24 hommes à la fédération d'athlétisme.

Finalement, les premières percées féminines dans les postes les plus élevés de la direction du sport ne semblent se faire que dans les organisations déjà très féminisées en termes de licenciées. Ainsi, Renée Mayer devient présidente de la fédération française d'éducation physique²⁹⁸ et Mireille Delsout est nommée en 1960 DTN de la Fédération Française de Danse et d'Art Chorégraphique et d'Expression Corporelle²⁹⁹, qu'elle vient de participer à créer à la demande du Ministère en charge des Sports. C'est la première femme à occuper ce poste, elle y restera jusqu'en 1996. Ce n'est qu'en 1985 avec la nomination de Nicole Dechavanne à la FFEPGV qu'une seconde femme la rejoint à ce niveau de responsabilités.

Plus largement, cette période marque un élargissement important des droits des femmes dans la sphère sociale avec l'acquisition du droit d'exercer une profession sans l'autorisation de leur mari (1965), du droit à la contraception (1967) et par la substitution de l'autorité parentale à la puissance paternelle en 1970 (Perrot & Lebrun, 2020). Preuve toutefois que le gouvernement se désintéresse de la question de la place des femmes dans le sport, il n'existe pratiquement pas de données relatives au sujet. Il faut attendre les années 1970 pour que les premières initiatives viennent seulement quantifier la pratique sportive des femmes. Sous Valéry Giscard d'Estaing, le décret du 23 juillet 1974 institue un secrétariat d'État à la Condition féminine³⁰⁰ afin de « *favoriser l'accès des femmes aux différents niveaux de responsabilité dans la société française* » et « *d'éliminer les discriminations dont elles peuvent faire*

²⁹⁶ Arrêté du 4 avril 1963 modification de l'arrêté du 27 novembre 1962 : administration des fédérations et groupements sportifs. Elle était auparavant délivrée pour une durée indéterminée.

²⁹⁷ Mesdames Dupureur et Savignol, Mme Blanchet n'est pas élue (*L'Athlétisme*, janvier 1973, n°196).

²⁹⁸ *Sport & plein air*, n°132, p.54, 1970. La fédération deviendra suite à la fusion avec la Fédération Française de Gymnastique Éducative et de Gymnastique Volontaire, la FFPGV.

²⁹⁹ Qui deviendra plus tard la fédération française de danse.

³⁰⁰ Décret n°74-653 du 23 juillet 1974. Attribution de Mme Françoise Giroud, Secrétaire d'État auprès du premier Ministre (Condition Féminine).

l'objet ». L'action de Françoise Giroud, alors à sa tête, est centrée sur la représentation politique des femmes. Elle constitue cinq groupes de travail, dont un relatif au développement de la pratique sportive des femmes (rapport Debourse-Decoust, 1975), en vue de présenter « Cent mesures » pour les femmes.

Il faut voir dans ces évolutions l'effets des politiques engagées par les différentes institutions et des événements sociaux qui marquent le paysage français. Dans cette période post 1968, le climat est plus favorable aux femmes (e.g. année internationale de la femme décrétée par l'ONU et la loi Veil sur l'avortement en 1975), mais les effets de ces travaux sur la sphère sportive sont néanmoins faibles³⁰¹. En 1975, la pratique sportive reste très inégalement distribuée entre les femmes. Elles accèdent plus librement à certaines disciplines mais l'expansion des pratiques sportives se fait de façon très inégalitaire et les ségrégations sociales et géographiques sont prégnantes (Louveau, 2006). À cet égard, Herr (1981) considère ainsi que les modifications apportées par les arrêtés « Herzog » en 1963 et « Missofe » en 1967 dans le but de permettre à des dirigeantes sportives de prendre des postes à responsabilité, constituent l'un des éléments qui ont contribué au développement de la pratique sportive des femmes (Herr, 1981, p.112). Il rajoute par ailleurs que ce changement intervient dans un contexte plus large, qui voit monter les revendications égalitaristes : « *on peut légitimement penser que la « féminisation » que nous constatons dans le domaine du sport n'est pas un phénomène soudain et exceptionnel. Elle n'est, sans aucun doute, qu'un des aspects de la tendance actuelle à la préconisation de l'égalité des sexes, et à la promotion de la femme dans les activités de la vie sociale* » (Herr, 1981, p.112).

La loi du 29 octobre 1975 dite loi Mazeaud place les fédérations sous la tutelle du Ministère des Sports et substitue la notion d'habilitation à celle de délégation de pouvoir pour organiser la pratique d'une seule discipline sportive. Via les décrets du 3 juin³⁰² et du 17 décembre 1976³⁰³ relatifs aux statuts types et aux conditions d'agrément des fédérations, l'État réaffirme le principe relatif à la représentation des femmes et instaure des dispositions visant à rajeunir les instances dirigeantes des fédérations³⁰⁴. Déjà en vigueur depuis plus de 10 ans, ce décret ne constitue pas un progrès pour la représentation politique des femmes. La mesure ne permet que l'inclusion d'un nombre marginal de dirigeantes dans la gouvernance des FSN. Pour exemple, en 1976, la fédération de handball compte seulement trois femmes

³⁰¹ Pour Brial et al. (1983) le rapport n'atteint pas ses ambitions : « *A défaut d'avoir construit des problématiques sérieuses sur le sport féminin dans le contexte social et culturel, et qui viseraient à expliquer des comportements, on mesure souvent des stéréotypes et l'on met en évidence que des consensus sociaux (les femmes « peuvent » faire du sport...De plus on décrit les comportements et les opinions de « la » femme en général comme si toutes les femmes, quels que soient leur âge, leur mode de vie, leur profession, étaient identiques devant la pratique sportive* » (Brial et al., 1983).

³⁰² Décret n°76-489 du 3 juin 1976 relatif à l'habilitation des fédérations sportives.

³⁰³ Décret n°76-1246 du 17 décembre 1976 relatif à l'agrément des groupements sportifs.

³⁰⁴ « Le comité de direction comprend :

Au minimum 20 p.100 de membres de moins de 35 ans à la date de leur entrée en fonction ou de membres n'ayant pas appartenu antérieurement au dit comité de direction;

Au moins autant de représentantes que la fédération de licenciées féminines par rapport à son effectif total, à raison d'un siège par tranche entière de 10 P.100 ».

dans son conseil d'administration (soit 8%) et deux au bureau³⁰⁵.

Les années 80 amorcent une certaine rupture au niveau de l'État avec l'arrivée d'Yvette Roudy à la tête du Ministère des droits des femmes nouvellement créé. À défaut de parvenir à imposer une représentation des femmes en politique, l'action de la ministre s'attache principalement à légiférer sur l'égalité professionnelle, le remboursement de l'IVG et à développer des campagnes sur la contraception. Concernant le sport, les actions en faveur de la promotion du sport pour les femmes restent isolées et sont menées sans cohérence, ni philosophie d'ensemble. Les formulaires de demande de subvention sont asexués et le gouvernement n'utilise aucune incitation financière pour féminiser le mouvement sportif (Reneaud, 1986). En 1981, Edwige Avice (1981-1984) alors Ministre déléguée à la jeunesse et au Sport, nomme un groupe d'expertes afin de produire des données genrées relatives au sport³⁰⁶. Cette initiative est salubre mais les actions entreprises restent parcellaires et peu coordonnées, il n'y a pas de véritable stratégie gouvernementale pour promouvoir les femmes dans la direction du sport (Reneaud, 1986). Pour Gasparini, la politique poursuivie par la ministre n'a pas vraiment pris en compte le genre dans la pratique sportive³⁰⁷, elle s'est surtout concentrée à élaborer un cadre législatif à établir un service public des activités physiques et sportives.

Exceptions faites à la monopolisation masculine des postes à responsabilités dans les FSN, Jacqueline Robinson³⁰⁸ devient présidente de la fédération de danse pour un mandat en 1978 (1978-1982) et Nicole Dechavanne prend la tête de la FFEPGV en 1980 (jusqu'en 1986). Ces élections ne sont en rien à attribuer aux actions gouvernementales, mais semblent plutôt liés à la structuration interne de ces fédérations. Ces deux fédérations sont pionnières en matière de féminisation de leur gouvernance : ce sont les premières à accueillir des femmes aux postes de DTN et de présidente, et toutes deux se distinguent par leur taux élevé de licenciées. La FFEPGV se distingue notamment pour sa politique de formation envers les dirigeantes³⁰⁹.

Ailleurs, quelques percées se font remarquer. À la fédération d'handball, la « grande prêtresse du handball féminin » Marguerite Viala ancienne internationale et membre de la DTN, rentre au conseil d'administration en 1980 et devient vice-présidente³¹⁰. À la fédération de natation, Arlette Franco

³⁰⁵ Evelyne Beccia, Patricia Michalak au bureau et Françoise Noël au conseil d'administration. (*Handball*, n°127, 1976).

³⁰⁶ Sous la direction de R. Trottein et D. Geoffroy : rapport de Novembre 1982 établi par D. Brial, A. DAVISSE, N. Dechavanne, F. Labridy, C. Louveau.

³⁰⁷ Audition de William Gasparini au Sénat, 2 décembre 2010.

³⁰⁸ Née Robinson (1922-2000), elle épouse Octave Gélinier en 1949.

³⁰⁹ « *La féminisation des pratiquants et de l'encadrement a entraîné plus de confiance dans les femmes elles-mêmes. Les femmes se sont mobilisées pour être reconnues sur le plan local, départemental, régional et national. C'est grâce à la formation interne, qui a permis aux femmes de prendre confiance, que les obstacles à l'accès aux responsabilités ont été éliminés. Il a tout de même fallu 25 ans pour en arriver là.* » Françoise Sauvageot aux Assises Nationales Femmes et Sport (Ministère de la Jeunesse et des Sports, 1999, p.32).

³¹⁰ *Handball Hebdo*, n°30, 1993.

En 1984, les femmes représentent un tiers des pratiquant-e-s mais elles ne comptent que pour 14% du CA avec 5 représentantes pour 36 membres. *Handball*, n°203, 1984.

poursuit sa carrière de vice-présidente (1979-1992). À la fédération de football, Marilou Durringer devient la première femme à intégrer le conseil fédéral de la fédération de football³¹¹ en 1984 mais elle est cantonnée aux thématiques touchant à la pratique des femmes et elle ne dispose pas d'une influence suffisante pour faire bouger la politique fédérale (Mennesson, 2005a).

Ces exemples restent encore des exceptions, rares sont encore celles qui trustent les postes clés. Sur les 36 fédérations analysées par Dechavanne (1992), les femmes représentaient en moyenne 12,4% des comités directeurs. Dans l'administration et la partie technique, le constat est similaire³¹², là aussi les femmes comptent pour moins de 15% des postes. Dans la délégation française des JO de Nagano (1998), les femmes ne représentent que 10% de l'encadrement alors qu'elles représentent 29,5% du total des athlètes (Leclercq, 2000). Le comité national de la fédération de sport gymnique au travail (FSGT), pourtant profondément militant et investit sur les questions sociales (Sabatier, 2017), compte 14 femmes contre 78 hommes dans ses instances de direction et une seule élue au comité directeur pour 13 membres³¹³. Le constat est plus nuancé pour la fédération de gymnastique qui compte 53% de dirigeantes pour 67% de licenciées (Alaphilippe & Bournazel, 1984). À l'inverse, un des écarts les plus importants entre la gouvernance et les licencié-e-s se trouve à la fédération française de rugby féminin. La fédération est uniquement en charge de la pratique féminine mais les femmes ne représentent que 45% des dirigeantes. À la fédération française de rugby, qui gère la pratique masculine, on ne compte pourtant aucune femme (Davisse et Louveau, 1998).

En somme, si l'accès aux postes de direction est encore réservé à quelques pionnières, la politique ministérielle à cet égard est quasi-inexistante. La loi n°84-610 du 16 juillet 1984, dite loi Avice, ne change pas les dispositions relatives à la représentation des deux sexes dans les instances décisionnelles des FSN. Alors que dans les années 80-90, au niveau européen, un mouvement en faveur du « sport féminin » se développe, la France est quasi muette sur le sujet. Nicole Dechavanne est la seule représentante française au séminaire du Conseil de l'Europe à Dublin en 1980. Au séminaire de Londres en 1989, elle est accompagnée par Dominique Petit, première femme nommée au poste de DTN d'une FSN olympique³¹⁴. Ce n'est d'ailleurs qu'en 2015 que l'État français signera la convention de Brighton, devenue la déclaration de Brighton-Helsinki par le biais de Pascale Boistard, secrétaire d'État aux Droits des femmes, et Thierry Braillard, secrétaire d'État aux Sports (Louveau, 2015).

A ce titre, pour Dechavanne « *les réalisations [ministérielles] sont souvent en grand décalage avec les déclarations* »³¹⁵. Plus que l'action des gouvernements, l'augmentation des pratiques sportives

³¹¹ Xavier Thébaud. *Un siècle de football au féminin* [en ligne]. Fédération française de football, 2017 [Consulté le 12/04/2018]. Disponible sur <https://www.fff.fr/actualites/177588-un-siecle-de-foot-au-feminin>. Il faudra ensuite attendre 2011 pour voir une seconde femme intégrer les instances dirigeantes de la fédération

³¹² On ne compte « *qu'une femme parmi les 14 inspecteurs régionaux, aucune parmi les directeurs départementaux, 0 sur 8 directeurs de CREPS pour les services déconcentrés* » (Davisse & Louveau, 1998, p.134).

³¹³ *Sport & plein air*, p.18, n°241, 1980.

³¹⁴ 1986-1988 à la fédération de volley-ball.

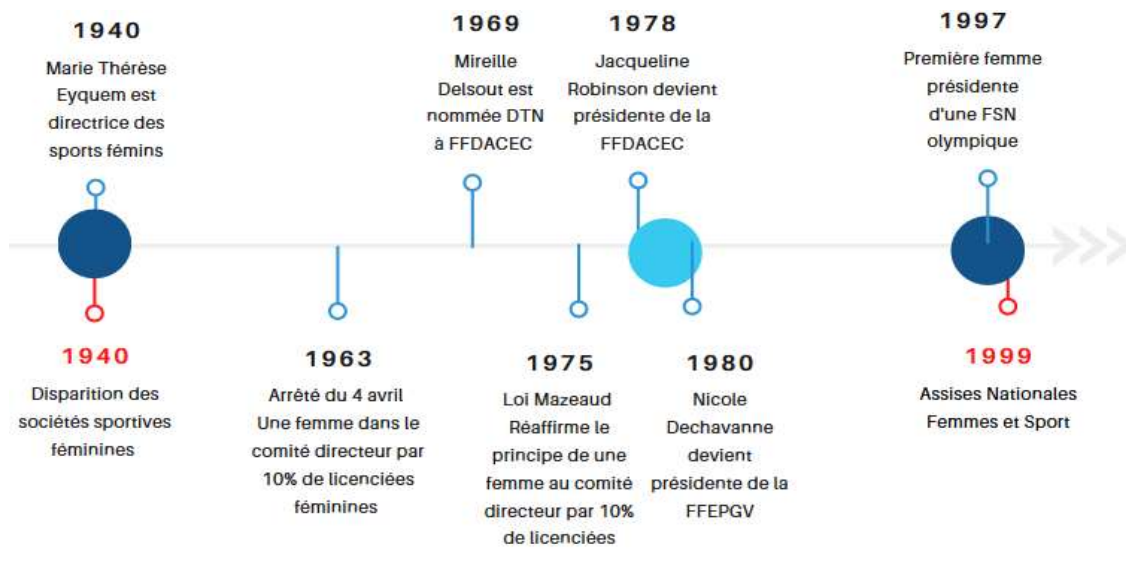
³¹⁵ Table ronde « Sport de femmes ou sport pour les femmes ? » Forum international de l'Éducation physique et

des femmes dans la deuxième partie du XX^{ème} siècle semble en effet à mettre sur le compte des évolutions sociétales. Reconnu par les institutions, le sport dit féminin est parfois maltraité (Fortems, 2014) mais la hausse de la pratique de femmes contribue néanmoins quelque peu à légitimer l'accès des femmes aux espaces de pouvoir³¹⁶.

Peu d'évolutions sont donc à noter concernant les dirigeantes sportives nationales dans les années qui suivent, si ce n'est la nomination de Jacqueline Gaugey comme directrice de l'UNSS (1990-1995), le court passage de Jeanine Fonlupt à la présidence de la FFEPGV (1992-1993), le début de la présidence d'Isabelle Malaurie à la FSSF³¹⁷ (1993-2008) et l'apparition d'ambitions présidentielles explicites au sein de fédérations olympiques. En 1996, Arlette Franco et Jacqueline Le Sain se présentent respectivement à la présidence de fédération de natation et de karaté arts martiaux affinitaires, mais échouent à renverser les présidents sortants Francis Luyce et Jacques Delcourt.

Cette situation est quelque peu bouleversée en 1997 avec l'arrivée de Marie-George Buffet au Ministère en charge des Sports. L'élue communiste, peut être considérée comme une actrice critique du changement dans la mesure où elle est à l'origine de plusieurs mesures et événements, qui placent la féminisation du domaine sportif au cœur de l'agenda ministériel. Son action sonne la fin d'une période où l'État n'est quasiment pas intervenu sur la question de la féminisation de la gouvernance, et en ouvre une autre, plus contraignante pour les FSN.

Figure 7 : Une politique sportive au masculin (1941-1998)



du Sport, 4 -5-6 novembre 2005, Cité Universitaire Internationale de Paris SNEP – Centre EPS et Société.

³¹⁶ Cela a notamment été le cas pour l'élection de Nicole Dechavanne à la présidence de la FFEPGV : « (...) j'ai bénéficié du fait que les hommes aient cherché à placer une femme à la tête de la fédération. Les hommes de la Direction étaient convaincus que les femmes devaient diriger d'autres femmes. » (Nicole Dechavanne aux assises nationales femmes et sport, Ministère de la Jeunesse et des Sports, 2000, p.48). Dans les années 1950, la fédération comptait environ le même pourcentage de licencié-es masculins et féminines. La répartition sexuée des licenciées balance ensuite à la faveur des femmes. Elles représentent 85% des licencié-es en 1975, puis dans les années 2000, cette proportion dépasse les 90%. Françoise Sauvageot, aux Assises Nationales Femmes et Sport, Ministère de la Jeunesse et des Sport, 1999, p.32.

³¹⁷ Fédération Sportive des Sourds de France.

2.3. Le renouveau de l'action ministérielle

Si des quotas existent auparavant, ce n'est qu'avec l'arrivée des années 2000 que le gouvernement se saisit véritablement du sujet de la place des femmes dans la gouvernance fédérale et qu'une prise de conscience collective de la discrimination entre les femmes et les hommes dans le sport s'amorce. À partir de cette date, l'État commence à utiliser les dispositifs législatifs à sa disposition pour presser les organisations sportives à se féminiser. Il institue un principe de proportionnalité pour la représentation des deux sexes dans la gouvernance fédérale et produit enfin des données sexuées relatives à la direction du sport. La mesure ne fait cependant pas l'unanimité et ses résultats se font attendre.

La période 1998-2002 se démarque des autres à plusieurs égards (Renaud, 2003). Il existe une continuité dans l'action publique, la réflexion entreprise suit une approche systémique, la démarche est territorialisée et la production de documents est abondante. Tout comme un symbole de l'ouverture d'une nouvelle ère, Jacqueline Reverdy devient, la première femme de l'histoire à présider une fédération olympique, la fédération d'équitation (1997-2004). À cette époque, elles ne sont que deux présidentes de FSN³¹⁸, et les femmes représentent environ 20% des licences dirigeantes des FSN (Delachet, 1999). En 1997, dix groupes de travail thématiques sont mis en place afin de préparer les premières « Assises nationales du sport féminin » organisés à l'initiative de Marie-Georges Buffet, alors Ministre de la Jeunesse et des Sports³¹⁹. Lors de l'événement, qui se déroule en mai 1999, le groupe de travail « Représentation féminine dans les fédérations sportives » met en lumière l'inadaptation de la mesure en place³²⁰.

Cet événement amorce un changement, il donne la parole aux femmes et fait naître espoirs et pistes de travail. Le groupe « Egalité-parité homme/femme dans le sport » élabore des propositions sur les possibles moyens d'action de l'État, qui seront ensuite reprises par le rapport Asensi (2000)³²¹. Conformément à ces recommandations, une ligne budgétaire « femmes et sport » viendra s'ajouter dans les conventions d'objectifs liant les fédérations à l'État (Renaud, 2003). Par ailleurs, un réseau de correspondant-e-s régionaux-ales et départementaux-ales verra le jour et favorisera l'émergence de « micro-actions » territoriales qui impulsent le changement (Renaud, 2002).

³¹⁸ Avec Isabelle Malaurie à la FSSF.

³¹⁹ « Cette action est motivée par le constat du grand décalage entre, d'un côté, le nombre de pratiquantes, leurs performances de femmes, leur désir de faire du sport et la persistance de discriminations » Marie-Georges Buffet, Femmes et sport : Actes Assises nationales, Paris-Salle Equinoxe, 29-30 mai 99.

³²⁰ « (...) le strict respect des statuts fédéraux, tels qu'ils se présentent actuellement, constitue un verrouillage efficace des moyens d'accès aux postes de responsabilités » (Forget et al., 1999, p.10).

³²¹ « Valoriser dans les contrats d'objectifs pluriannuels, la mise en œuvre de l'accès des femmes aux responsabilités à tous les paliers de l'organisation fédérales ».

« Incrire dans les décrets d'application de la loi sur le sport les conditions de « l'égal accès des femmes et des hommes aux instances dirigeantes des groupements sportifs » dont le principe est énoncé dans l'article 8 pour obtenir l'agrément et bénéficier de l'aide de l'État (cité dans Renaud, 2002, p.415-416).

Dans la foulée des assises, se tient en mars 2000, la deuxième conférence mondiale du CIO sur « la Femme et le Sport » à Paris. À cette occasion le CIO, introduit l'objectif non-coercitif de 10% de femmes dans les instances des fédérations nationales et internationales. Malgré ces avancées, poursuivre une carrière de dirigeante reste une activité relativement incongrue. Nombreuses sont celles qui ne sont pas prises avec sérieux ou qui sont considérées avec mépris : « Vous m'avez élue parce que vous me preniez pour un ballot de paille. Maintenant, vous me prenez toujours pour un ballot de paille mais vous croyez que j'ai changé de fourche. Est-ce ma condition de femme qui vous conduit à imaginer, avec ce mépris stupéfiant, que je ne puisse penser par moi-même ?³²² ».

Ces assises ont un effet catalyseur et forgent la volonté de certaines... mais elles ne permettent pas toujours leur élection³²³. Laurence A., qui deviendra DTN d'une fédération olympique dans ces années (2000-2004), admet ainsi que l'évènement a joué un rôle primordial dans sa nomination³²⁴ :

Moi je vais donner un exemple qui me concerne, quand Marie Georges Buffet a organisé les Assises du sport féminin, elle a prononcé une phrase qui a fait un déclic dans ma tête, elle a dit, « les dames, osez ». Osez vous engager et cela a été décisif, déterminant parce que moi à l'époque je me demandais si j'allais postuler pour être DTN ou pas et ce message m'a fait prendre la décision, vraiment.

Les présidences des FSN françaises se féminisent progressivement mais restent encore largement dominées par les hommes. Pour l'olympiade 2001-2004, quatre dirigeantes, toutes blanches, président aux destinées d'une FSN (sur 109)³²⁵, mais il n'y en a aucune dans les CROS³²⁶. Le mouvement olympique connaîtra d'ailleurs par la suite une féminisation de ses instances beaucoup plus lente que les FSN.

A la suite des Assises, le 20 juin 2000, l'association « Femmes Mixité Sport » aujourd'hui appelée « Femix'Sports » voit le jour, notamment sous l'impulsion de Nicole Dechavanne³²⁷, afin de palier à la nature inconstante de l'action ministérielle. Se définissant comme « tête de réseau nationale

³²² Jacqueline Reverdy aux assises Femmes et Sport, Ministère de la Jeunesse et des Sports, 1999, p.51. « Mon arrivée à la fédération a suscité quelques sourires mais j'ai fait savoir que ne comptais pas faire office de « pot de fleurs » lorsque l'on m'a demandé de figurer sur une liste ». Wanda Noury aux assises nationales Femmes et Sport, Ministère de la jeunesse et des sports, 2000, p.49-50.

³²³ Dans la dynamique de ces événements Sandrine Cheiffaud, devient la première femme conseillère technique régionale à la fédération de rugby. Deux femmes intègrent le bureau fédéral de la fédération d'aviron (Mélinard, 2002). Quelques années plus tard, en 2008, Chantal Langlacé candidatera à la présidence de la fédération d'athlétisme en 2008, au même titre que Roselyne Bienvenu à la fédération de basketball. Au niveau international, d'autres dirigeantes montreront leurs ambitions, comme l'américaine Anita DeFrantz, vice-présidente du CIO depuis 1997, qui candidate à la présidence de l'instance. Plus ambitieuses, ces dirigeantes ne parviennent cependant pas à se faire élire.

³²⁴ Entretien réalisé le 28 décembre 2018 par téléphone.

³²⁵ Jacqueline Reverdy à la FFE, Isabelle Malaurie à la FSSF, Françoise Got à la Fédération française du sport pour tous et Marie-France Charles à la fédération de course d'orientation.

³²⁶ Chimot, Colloque Femmes et Sport, CNOSF, février 2003.

³²⁷ Elle en sera la présidente de 2000 à 2003.

sur la thématique femme et sport », l'organisation tend à promouvoir la place des femmes dans la sphère sportive et agit en soutien de l'action ministérielle. Les présidentes successives de l'association ont exercé des responsabilités au Ministère en charge des Sports ou à l'Éducation Nationale, elles ont été, dans ce sens, assez proches du pouvoir politique³²⁸. Cette proximité a favorisé l'accompagnement de l'application des mesures gouvernementales dans le milieu sportif³²⁹. Femix'Sports propose notamment aujourd'hui plusieurs formations à destination des dirigeantes en partenariat avec le CNOSF. Divisées sur la question du projet associatif et la gestion financière de l'association, plusieurs dirigeantes fondatrices ont cependant démissionné et formé, en 2018, un nouveau collectif nommé « Egal Sport » qui œuvre lui aussi à plus de mixité dans le sport (Varetta, 2017).

Dans cette nouvelle mouvance, la France intègre l'EWS et prend la présidence du comité de pilotage du réseau de 2002 à 2004. Chantal Amade Escot devient présidente du réseau et Danièle Salva qui deviendra plus tard présidente de Femix'Sports en est la secrétaire générale. Du 23 au 25 avril 2004, est organisée à Paris, la 6^{ème} conférence de l'EWS ayant pour thème : « Femmes, Sport, Démocratie : Les femmes, un enjeu pour le sport. Le sport, un enjeu pour les femmes³³⁰ ». Le choix de la France comme pays hôte est stratégique à plusieurs égards. Il doit permettre d'étendre le réseau et d'inciter les pays méditerranéens faiblement préoccupés par la thématique de se positionner sur la question (Dechavanne, 2008). Au niveau français, l'ambition est de consolider la récente dynamique impulsée par les Assises Nationales. Laurence A., qui a fait partie du comité directeur l'association Femix'Sports, le formule ainsi³³¹ :

On s'est dit « *il ne faut pas que l'engouement retombe, il ne faut pas que l'énergie et tout ce travail [des Assises] retombe* ». Femix s'est créée à la suite de ces Assises, c'est important de savoir ça. Et, c'est vrai que Jean-François Lamour quand il a pris ses fonctions pendant un an on a dit « *oulah* », on a été un peu inquiétés. Et puis ensuite ce qui s'est passé c'est que la France, avait, alors, vous connaissez l'association EWS ? Women and Sport, c'est un organisme européen, qui fait des conférences tous les 4 ans.

Oui.

³²⁸ Nicole Dechavanne (2000-2003) maître de Conférence à l'IUFM de Paris a aussi été présidente de la FFEPGV. Chantal Amade-Escot (2004-2008) est professeure à l'Université Paul Sabatier à Toulouse. Elle a par ailleurs occupé le poste de secrétaire générale de la fédération internationale de ski nautique.

Danièle Salva (2009-2012) a été professeure d'EPS, puis a ensuite occupé un poste au Ministère de la Jeunesse et des Sports avant finalement de rejoindre le Ministère de l'Éducation Nationale. En parallèle de ces activités, elle est aussi secrétaire de l'EWS.

³²⁹ « *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* » Marie-Françoise Potereau, présidente de l'association Femix'Sports, Jurisport n°171, 2017, p.25.

³³⁰ Marie-Georges Buffet et Henri Sérandour avaient porté la candidature de la présidence française (Amade-Escot, 2003).

³³¹ Entretien réalisé le 28 décembre 2018 par téléphone.

D'accord. Et la France avait la présidence de l'EWS en 2004. Et en plus on avait la présidence de l'Union Européenne pendant 6 mois à l'époque. Donc ce qui s'est passé c'est que le gouvernement a choisi cette opportunité à la fois de la présidence de l'UE, de l'organisation de la conférence EWS à Paris pour construire. Jean François Lamour à ce moment a confié à Brigitte Deydier un rapport, une mission sur le sport, à la fois sur le développement du sport, du sport féminin et aussi un travail sur la gouvernance des femmes dans le sport. Et l'élan est reparti en fait.

En l'occurrence, la tenue de ces conférences stimule à plusieurs égards l'action des institutions. Le CNOSF finance le travail de thèse de Caroline Chimot sur la place des femmes dans la direction du sport et organise plusieurs colloques sur le thème. En outre, dans le cadre de cette sixième conférence du réseau EWS, le ministre Lamour, en charge des sports confie la rédaction d'un rapport « Femmes et sports » au groupe de travail interministériel présidé par Brigitte Deydier³³². Ce rapport, présenté lors de la conférence, aborde deux thèmes : l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes et la pratique des femmes dans les quartiers urbains sensibles. Concernant la première thématique, 9 propositions sont présentées pour « valoriser l'engagement des femmes dans le sport », « féminiser toutes les fédérations d'ici 4 ans » et « accompagner la prise de responsabilités ». Le rapport préconise, entre autres, d'utiliser un système de tutorat pour les femmes nouvellement élues, de diffuser un rapport annuel sur la féminisation du sport, de mettre en place un suivi des FSN et de créer un concours récompensant les femmes œuvrant dans le sport³³³.

Conformément à cette dernière proposition et en analogie avec le CIO, en 2005, un concours national « Femmes et Sport » est organisé par le Ministère de la Jeunesse et des Sports et le CNOSF. Cet événement est ensuite décliné dans les régions grâce à une instruction³³⁴ qui invite les 24 directions régionales de la jeunesse et des sports (DRJS) à organiser leur propre concours. Ces événements existent toujours aujourd'hui, ils contribuent à la mise en lumière de « *role models* » et favorisent le processus d'identification. Les autres propositions du rapport Deydier, ne connaîtront pas de succès immédiat mais elles posent les bases de principes qui inspireront l'action publique à l'avenir. D'autres rapports abordant la thématique de la place des femmes dans la gouvernance feront suite (Asensi, 2000 ; d'Ettore, 2012 ; André, 2011 ; Leclercq, 2007). Ils rappelleront les inégalités persistantes et la nécessité d'agir.

La politique menée par Jean-François Lamour, arrivé à la tête du Ministère chargé des Sport en

³³² Alors vice-présidente de la fédération française de Judo.

³³³ Proposition 1 - Promouvoir un trophée femmes et sport; Proposition 2 - Valoriser la mixité dans le cadre d'une journée dédiée au sport; Proposition 3 - Promouvoir la prise de responsabilités dans les clubs; Proposition 4 - Mettre en place et suivre un tableau de bord par fédération; Proposition 5 - Diffuser un rapport annuel sur la féminisation du sport; Proposition 6 - Créer un réseau officiel de femmes dirigeantes; Proposition 7 - Mettre en place un plan de formation; Proposition 8 - Parrainer les nouvelles dirigeantes; Proposition 9 - Développer une mission « Femmes » dans les centres de ressources.

³³⁴ Instruction n° 06-025 JS du 13 février 2006.

2002 est ambiguë (Chimot, 2004) et peu engagée (Varetta, 2017). Dans un premier temps, il supprime les actions volontaristes précédemment entreprises puis, sous la pression d'associations militantes, il met en place, avec la ministre de la parité et de l'Égalité professionnelle Nicole Ameline, un groupe de travail chargé d'élaborer des propositions pour améliorer la place des femmes dans la sphère sportive (Louveau 2015). Son action, qui se situe dans le contexte du développement d'une « *grammaire paritaire* » (Bereni & Revillard, 2007) qui a touché en premier lieu la sphère politique³³⁵ se poursuit ensuite avec la mise en œuvre du principe de proportionnalité pour la composition des organes de gouvernance des FSN.

En 2002, le décret d'application³³⁶ de la loi du 6 juillet 2000 prévoit que la composition du CA des FSN reflète la composition de l'assemblée générale. Enfin, le décret du 7 janvier 2004³³⁷, pris en application de la loi du 1er août 2003³³⁸ substituant les statuts types à une liste de dispositions obligatoires de statut (DOS), modifie les conditions d'octroi d'agrément aux FSN et consacre le principe de proportionnalité.

Pour prétendre à l'agrément ou le conserver, la représentation des femmes doit être garantie au sein des instances dirigeantes en leur attribuant un nombre de sièges en proportion du nombre de licenciées éligibles. Cependant, cette mesure est applicable, au plus tard, lors du renouvellement des instances dirigeantes qui suit les jeux Olympiques de 2008. Face aux critiques qui doutent de la sincérité de l'action du Ministre en matière d'égalité femmes-hommes, la directrice des sports, Dominique Laurent, émet une circulaire dans laquelle elle précise que le processus de féminisation de la gouvernance fédérale doit être amorcé dès 2004, sous peine de sanctions financières, et doit être complètement terminé en 2008 (Chimot, 2005). Les résultats de la mesure restent très mitigés. En 2005, deux tiers des FSN avaient effectivement inclus le principe de proportionnalité dans leurs statuts mais seulement 16% avaient respecté la règle³³⁹. Un deuxième bilan en 2013, montre des améliorations mais aussi de sérieuses limites : environ la moitié des fédérations ne satisfaisaient pas à cette exigence pour au moins une de leurs instances dirigeantes (comité directeur ou bureau), et un tiers ni pour l'une ni pour l'autre³⁴⁰.

³³⁵ Les lois du 6 juin 2000 et du 31 janvier 2007 instaurent et renforcent le principe paritaire sur les listes électorales. Loi n° 2000-493 du 6 juin 2000 tendant à favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives. Loi n° 2007-128 du 31 janvier 2007 tendant à promouvoir l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives.

³³⁶ Décret n° 2002-488 du 9 avril 2002 pris pour l'application de l'article 8 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 modifiée et relatif à l'agrément des groupements sportifs.

³³⁷ La loi complète la loi Avice et conditionne l'octroi de l'agrément aux FSN à « 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.

Décret n° 2004-22 du 7 janvier 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.

³³⁸ Loi n° 2003-708 du 1er août 2003 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives.

³³⁹ Journée nationale « l'égalité des chances dans l'accès aux responsabilités », CNOSF, 28 janvier 2006.

³⁴⁰ Projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes, étude d'impact (2013).

Outre ces mauvais résultats, la mesure est controversée. Certains acteur-riche-s la jugent trop ambitieuse, comme Denis Masseglia alors secrétaire général du CNOSF et futur président de l'instance olympique :

« C'est bien en soi et c'est même très logique [le principe de proportionnalité], mais, car il y a un mais, cette adéquation n'est pas du tout de mise au niveau des présidentes de clubs, de comités départementaux ou de ligues. On peut donc alors craindre un certain manque d'expérience à l'épreuve du terrain qui pourrait se traduire à terme par un apport insuffisant de compétences et un résultat contraire à celui recherché. J'avoue que j'aurais personnellement préféré une progression plus échelonnée vers l'objectif recherché plutôt que ce coup d'accélérateur, sans doute perçu comme indispensable par les uns (ou les unes), mais qui représente néanmoins une certaine part de risques ³⁴¹»

D'autres estiment qu'elle répond mal au problème de la sous-représentation des femmes aux postes à responsabilités car l'exigence de ne prendre en compte que les *licenciés éligibles*, diminue le nombre de sièges réservés aux femmes³⁴². En effet la probabilité d'arrêter le sport à l'adolescence est plus forte chez les filles que chez les garçons (SEMC, 2013). En outre le principe de proportionnalité fige le statut quo. Pour exemple, les fédérations de football, cyclisme, de sport de glace, d'équitation, entre autres, qui ont un taux de licencié-e-s masculin ou féminines très élevé, l'application littérale de la loi constitue un frein à la mixité.

Des résistances existent, notamment dans les fédérations dominées par les femmes en termes de licencié-e-s³⁴³ car cette disposition conduit à diminuer drastiquement le nombre de sièges masculins dans les fédérations ayant un pourcentage de licenciées féminines élevé. Ainsi, certaines fédérations féminisées (e.g. fédération de gymnastique, d'équitation, de montagne et d'escalade), choisissent, en dépit de la législation de conserver ou d'instaurer une composition paritaire. Preuve que *« le décret est mal calibré³⁴⁴ »*, la FFEPGV négocie avec le ministère de relever la proportion d'hommes dans ses

³⁴¹ Union nationale des clubs universitaires & Union syndicale des journalistes sportifs français, 2003, p.31.

³⁴² C'est par exemple le cas à la fédération de canoë kayak *« Je voudrais revenir sur le décret qui ne répond pas complètement à notre souci car compte tenu du nombre de licenciés, nous avons perdu un poste au comité directeur de notre fédération »*. Geneviève Grange lors de la journée nationale *« Femmes et Sport »* du 16 février 2008.

« Une proportionnalité entre les licenciées majeures et la représentation au sein des organes dirigeants a été instaurée par un décret. Mais ce n'est pas une bonne chose, car la pratique féminine, qui chute sensiblement à partir de 15 ans, diminue avec l'âge. La quasi-totalité des licenciées de la Fédération de gymnastique a moins de 18 ans. Et les femmes sont marginalisées dans les fédérations des disciplines essentiellement masculines, football, rugby, cyclisme. On compte alors tout au plus deux ou trois femmes à des postes de responsabilité... » (Audition de Danièle Salva au Sénat, le jeudi 27 janvier 2011).

³⁴³ Et provenant des hommes dirigeants !

³⁴⁴ Michèle André lors de l'audition de Danièle Salva au Sénat, le jeudi 27 janvier 2011, <http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20110124/femmes.html>. [Consulté le 30/10/2018].

instances à 20%³⁴⁵ et la fédération française de gymnastique (FFG) va jusqu'à demander l'abrogation de la règle au Ministère des Sports, suite au refus du ministre de l'Intérieur d'approuver ses statuts dans le cadre de sa reconnaissance d'utilité publique, au motif que lesdits statuts ne respectaient pas le principe de proportionnalité.

Non contente des décisions rendues, la FFG saisit le Conseil d'État (CE) de deux recours. Le premier pour excès de pouvoir de la décision implicite de refus du ministre des Sports, le deuxième pour excès de pouvoir de la décision du ministre de l'Intérieur refusant d'approuver la modification de ses statuts. La décision du CE du 10 octobre 2013, donne raison à la fédération. Les dispositions du décret n°2002-22 du 7 janvier 2004 sont jugées contraires au principe constitutionnel d'égalité devant la loi à la date à laquelle elles ont été édictées. En effet, le décret prévoyant le principe de proportionnalité est antérieur à la loi constitutionnelle n°2008-724 du 23 juillet 2008 qui rend possible l'instauration de règles contraignantes fondées sur le sexe des personnes appelées à siéger dans les organes dirigeants des personnes morales de droit privé, telles que les FSN. Par ailleurs, étant donné la législation du CE³⁴⁶, il résulte que « *le législateur est seul compétent, tant dans les matières définies notamment par l'article 34 de la Constitution que dans celles relevant du pouvoir réglementaire en application de l'article 37, pour adopter les règles destinées à favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats, fonctions et responsabilités* ». Par conséquent l'État a été condamné à abroger le point 2.2.2.2.1 de l'annexe I 5 du code du sport et à verser 3 000 euros à la FFG.

Dans quelques fédérations dites mixtes en termes de licencié-e-s, la loi a pourtant eu des effets bénéfiques. En 2009, l'UFOLEP dresse le bilan de la situation dans sa revue *En Jeu, une autre idée du sport* et note que le principe de proportionnalité a permis de faire bouger les lignes chez les dirigeant-e-s mais aussi dans la direction nationale de la fédération³⁴⁷. Dans le même sens, Carole R., élue pour la première fois en 2007 à la FFBB, reconnaît que « *c'était dans l'air du temps, de dire ah il faut féminiser* ». Elle se remémore cette période³⁴⁸ :

Donc là il [*le président de la fédération*] est venu me chercher dans les tribunes à Bercy, à la coupe de France et du coup j'ai dit bon... Et en fait comme il a beaucoup insisté, je suis tombée sur une période, comme dire, « *facilitante* », c'est là où ça a

³⁴⁵ « *J'ai présenté ma position au ministère, engagé la discussion au sein de la FFEPGV en proposant un compromis à 30 %, car seul un groupe peut représenter une minorité. J'ai obtenu 20 %, le pourcentage qui prévaut au Comité international olympique, soit cinq hommes sur vingt-trois. Cela me paraît essentiel pour que les hommes puissent enrichir la réflexion en apportant leur point de vue. Mme Chantal Jouanno, ministre des sports, m'a fait observer malicieusement qu'aucune fédération majoritairement masculine n'était venue lui présenter une telle requête en faveur de la présence de femmes. J'ai saisi la balle au bond en lui suggérant de la leur soumettre. Car l'objectif de la loi n'est certes pas, à l'inverse, de placer quelques femmes-alibi pour solde de tout compte.* » (Audition de Françoise Sauvageot au Sénat, 13 janvier 2011).

³⁴⁶ CE 7 mai 2013, Fédération CFTC de l'agriculture, Fédération générale des travailleurs de l'agriculture, de l'alimentation, des tabacs et des services annexes Force Ouvrière, n° 362280.

³⁴⁷ La femme est-elle encore l'avenir de l'homme? *En Jeu, une autre idée du sport. Le mensuel de l'USEP et de l'UFOLEP*, n°423, 2009.

³⁴⁸ Entretien réalisé le 16 février 2019 à Toulouse.

commencé à demander qu'il y ait des femmes qui intègrent [*les instances dirigeantes*] etc. Donc si tu veux, je me suis retrouvée... tu sais on dit le bon endroit, le mauvais endroit, machin ben je pense que j'ai eu la chance de tomber au bon moment, je suis pas sure, si tu veux que s'il n'y avait pas eu une demande du Ministère...

L'introduction d'objectifs chiffrés et de mesures volontaristes, a par ailleurs eu l'effet bénéfique de conduire à la production d'indicateurs et de données sexuées, auparavant rares ou inexistantes, afin d'évaluer l'efficacité des politiques engagées. Plus que le simple nombre de femmes en postes, les données récoltées par la variété d'organisations s'intéressant au problème de la domination masculine dans le sport (e.g. gouvernements, ONG, fédérations, associations), donnent une image de plus en plus complète de l'expérience des femmes sportives, élues ou salariées au sein des organisations sportives. Ces initiatives font l'objet d'un suivi plus assidu qu'auparavant, mais elles restent « isolées » et manquent d'harmonisation.

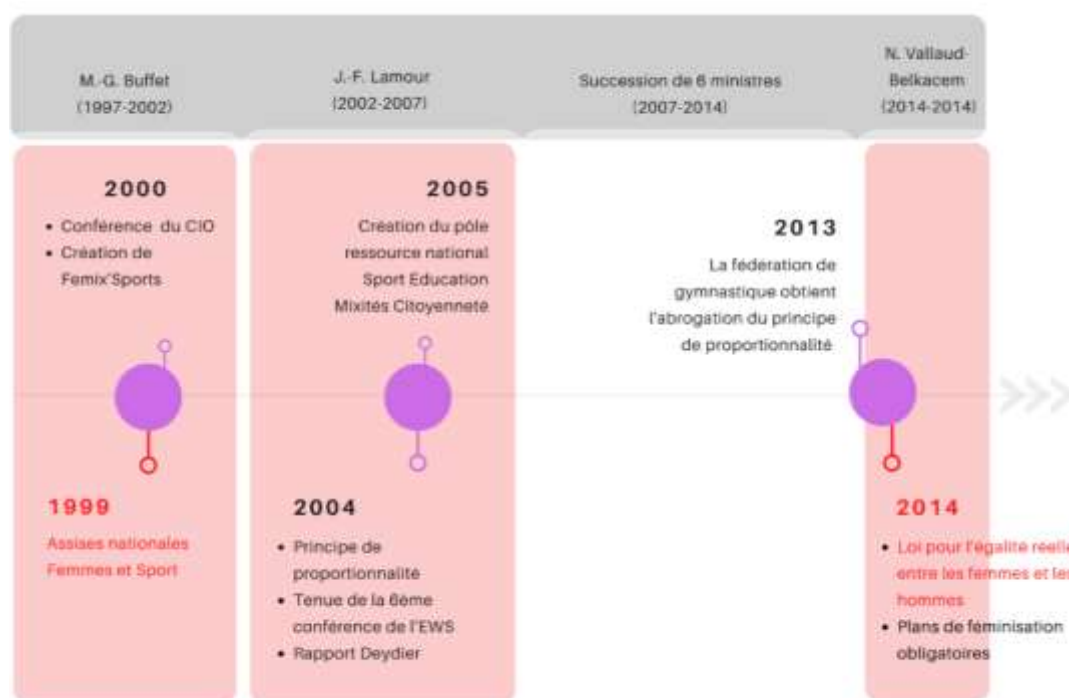
C'est dans ce contexte de volonté de production de données, et suite au rapport Deydier, que le pôle ressource national « Sport, Familles et Pratiques Féminines » devenu « Sport Éducation Mixités, Citoyenneté (SEMC) est créé en 2005. Fermé en 2019, il avait pour vocation, entre autres, d'élaborer des rapports relatifs à la féminisation de la gouvernance et de soutenir l'action des correspondante-e-s des services déconcentrés du ministère dans les territoires. Ces rapports permettent de produire des données sexuées qui n'étaient jusqu'alors pas systématiquement récoltées, la thématique de l'égalité dans les pratiques sportives ayant souvent pris le pas sur celle de l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes³⁴⁹.

L'abrogation du principe de proportionnalité en 2013, marque la fin d'une période caractérisée par de nombreuses initiatives ministérielles, un dynamisme sans précédent, et une volonté nouvelle de contraindre les FSN dans le processus de féminisation. La loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes marque le début d'une nouvelle ère. Cette mesure s'inscrit dans une stratégie d'action

³⁴⁹ « (...) l'attention tardive et politiquement peu soutenue donnée à cette question [l'égal accès des femmes et des hommes aux instances dirigeantes], la rareté des données chiffrées/sexuées et des travaux d'enquête, sont autant d'indices des résistances durables du monde sportif à la participation plus égalitaire des femmes aux postes de responsabilités et de pouvoir. » (Louveau, 2015, p.185).

gouvernementale globale et une utilisation massive des quotas³⁵⁰. Suivant une approche intégrée³⁵¹, elle conditionne l'accès aux marchés publics au respect de l'égalité professionnelle, encourage le congé paternité des hommes et réserve des places aux représentant-e-s de chaque sexe, dans les chambres de commerce et d'industrie, les chambres d'agriculture, les chambres de métiers et de l'artisanat, et dans les instances de gouvernance des FSN.

Figure 8 : Le renouveau de l'action ministérielle (1999-2013)



2.4. L'intensification du recours au droit dans la recherche de l'égalité femme-homme

La décision du Conseil d'État, abrogeant le principe de proportionnalité, a laissé un vide juridique quant aux obligations des FSN concernant la composition de leurs instances dirigeantes. Ce vide est comblé en 2014 par la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Cette nouvelle

³⁵⁰ En 2012, la loi Sauvadet instaure l'obligation de 40% de femmes dans les nominations aux emplois dits supérieurs ainsi que pour les conseils d'administration ou équivalents des établissements publics, les jurys de concours, les commissions administratives paritaires et les organes consultatifs.

Dans le secteur privé, la loi Copé-Zimmermann impose aux entreprises de plus de 500 salariés (ou réalisant un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'euros) de réserver 40% des sièges de leur CA pour chaque sexe pour 2017 et établit un objectif intermédiaire de 20% pour 2014. Cette obligation est étendue aux entreprises de plus de 250 salariés en 2014.

Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Dans l'enseignement supérieur la loi Fioraso établit la parité dans les instances administratives des universités. Enfin, la loi 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

³⁵¹ Najat Vallaud-Belkacem. Projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes, dossier de presse, lundi 20 janvier, 2014.

réglementation prend appui sur les dispositions rendues possibles par la révision constitutionnelle de 2008, à savoir l'instauration de quotas. La mesure est cependant moins ambitieuse que le projet de loi annoncé par le gouvernement. Elle s'inscrit dans la dynamique interministérielle instaurée depuis 2012 avec l'arrivée de François Hollande à la présidence de la République. Un Ministère des Droits des femmes de plein exercice mais doté d'un budget restreint est créé, avec à sa tête, Najat Vallaud-Belkacem. Si elle deviendra deux ans plus tard ministre des Droits des femmes, de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, c'est en tant que « simple » ministre des droits des femmes et porte-parole du gouvernement qu'elle se tient, le 3 juillet 2013, devant les parlementaires pour présenter le projet de loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

Concernant le processus législatif de loi, la proposition de texte initiale du gouvernement connaît de nombreux changements et multiplie les aller-retours entre les deux chambres avant d'arriver à sa version définitive. En juillet 2013, le Sénat examine une première fois le texte qui arrive ensuite à l'Assemblée Nationale. Le projet de loi établi dès le départ deux cas de figures. Il différencie les fédérations ayant au moins 25% de licencié-es de chaque sexe de celles ayant moins de 25% de licencié-es de chaque sexe. Pour prendre en compte cette « *réalité sociologique* » des fédérations, des objectifs différents leur sont prescrits. En ce qui concerne les FSN ayant au moins 25% de licencié-e-s de chaque sexe, la proportion de sièges réservés, établie à 50% par le projet de loi est abaissée à 40%.

Les développements à venir retracent, de façon non chronologique, les rhétoriques échangées dans les deux chambres et qui ont conduit à l'adoption de cette version finale du texte. Les débats portent peu sur la représentation théorique des femmes et des hommes mais se concentrent sur la mise en pratique de cette représentation. La grande majorité des arguments échangés dans les deux chambres reposent ainsi sur des logiques utilitaristes et techniques (2.4.1). Le consensus global quant à la nécessaire féminisation du mouvement sportif ne se traduit pas quant à l'opérationnalisation de cette représentation et à la mise en forme des quotas.

L'analyse des débats révèle que c'est en particulier au nom « *des spécificités et contraintes du monde associatif* » que la règle paritaire et ses conditions d'application ont été assouplies. Les seuils de 40% et 25% finalement adoptés apparaissent être un *compromis* entre deux mondes (Boltanski & Thévenot, 1991) : d'une part les réticences de certain-e-s des acteur-trice-s du monde sportif concernant la mesure paritaire et d'autre part la volonté de féminisation des pouvoirs publics. Les mots prononcés par la Ministre Vallaud Belkacem en réponse à Mme Talmont qui se positionne en faveur de la parité et qui regrette l'assouplissement de la mesure par le Sénat, illustre bien cette idée : « *je partage votre objectif et votre sentiment que la seule ambition valable à terme, c'est la parité, et que les quotas ne suffisent pas. Cependant, il me semble que la solution proposée par la commission des lois constitue un compromis raisonnable* ». Ainsi, c'est au nom de la persistance de la sous-représentation des femmes dans la pratique sportive fédérale et dans les sphères de pouvoir que l'introduction de discriminations positives est considérée comme désirable. C'est, paradoxalement, en ces mêmes noms et avec le

concours des pressions exercées par les FSN et le mouvement olympique que certains acteur-trice-s décident d'édulcorer le principe paritaire. La mesure est accompagnée par des plans de féminisations dont la teneur est très dépendante du bon vouloir des FSN et donc très inégale (2.4.2).

2.4.1. Les quotas mais pas la parité : une condition d'efficacité

Dès la première lecture au Parlement, le seuil légitime et désirable de femmes dans la gouvernance est questionné et le principe de la « représentation miroir³⁵² » qui avait permis de légitimer la parité en politique (Achin, 2001), est mis en cause. Appliquée au monde sportif, la « représentation miroir » des licencié-e-s ne se traduit pas, par une représentation égale des femmes et des hommes dans la gouvernance. En effet, celui-ci est largement dominé par les hommes, les femmes ne représentant que 38% du total des licenciées des fédérations sportives³⁵³. À ce titre, la parité n'est pas considérée comme légitime par certain-e-s sénateur-trice-s qui font valoir que l'inégal investissement dans l'espace sportif ne peut se traduire par une gouvernance partagée de façon égalitaire entre les sexes. Un amendement est déposé³⁵⁴ pour revenir au système de représentation proportionnelle³⁵⁵ et éviter d'instaurer une « super-parité ». La sénatrice Laborde l'exprime ainsi : « *Je regrette que cette disposition mette en place un système qui ne reflète pas la réalité, comme certaines fédérations nous l'ont fait observer. Est-il justifié d'imposer la parité dans les instances dirigeantes des fédérations qui comptent une faible part de licenciées féminines ?* ».

Un second questionnement relatif à la prise en compte ou non de l'éligibilité des licencié-e-s se pose. Les licencié-e-s mineur-e-s ne pouvant pas être élu-e-s, un amendement est déposé³⁵⁶ dans le but de limiter le corps servant de base à l'appréciation des proportions de licenciés aux seuls licencié-es éligibles, à savoir les licenciés majeurs. D'autres, minoritaires, remettent en cause le principe même de la discrimination positive³⁵⁷ qu'ils considèrent liberticide, et souhaitent supprimer l'article.

³⁵² Cet argument a par ailleurs été mobilisé pour motiver l'instauration de quotas incitatifs par la commission européenne. Elle fait valoir que la mixité dans la pratique sportive est une réalité grandissante et que les instances dirigeantes doivent refléter l'image leurs membres. *Gender Equality in Sport Proposal for Strategic Actions 2014-2020*. (2014). Commission Européenne. Disponible sur https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/events/2013/documents/20131203-gender/final-proposal-1802_en.pdf [Consulté le 04/02/2018].

³⁵³ Données détaillées du Ministère des Sports, 2016.

<http://www.sports.gouv.fr/organisation/publications/statistiques/Donnees-detaillees/Licences-et-groupements-sportifs-archives>.

³⁵⁴ Par 14 sénateurs et une sénatrice principalement issus du Groupe du Rassemblement Démocrate Socialiste et Européen (RDSE).

³⁵⁵ Sans pour autant que la représentation de chaque sexe ne puisse être inférieure à 25 %.

³⁵⁶ 15 député-e-s, 3 femmes et 12 hommes issus du groupe Gauche Démocrate et Républicaine.

³⁵⁷ Le député de Debout la France, Jacques Bompard (amendements n°182, 181 et 176) s'oppose au principe même de discrimination positive: « *En imposant des règlements ubuesques au nom d'une idéologie qui heurte le corps social le Législateur ne pourra que se couper encore davantage des réalités et des souffrances d'un pays réel excédé par une législation cosmétique et totalitaire puisque de telles dispositions visent à transformer l'Homme*

Pour les détracteur-riche-s de la parité dans le domaine sportif, la loi n'est pas conceptualisée comme un moyen de réaliser l'égalité entre les femmes et les hommes dans la société dans son ensemble. À l'inverse, les modifications proposées nient toute forme de discriminations et affirment la nécessité de considérer le sport comme un domaine à part avec ses propres spécificités. En basant leur réflexion uniquement sur la représentation des licencié-e-s et, qui plus est, « éligibles » des FSN, les parlementaires négligent la majorité des sportif-ive-s et la pratique libre. Iels éludent le fait que les FSN sont des organisations chargées d'une mission de service public et dont l'objet principal est le développement de la pratique sur l'ensemble du territoire national. Les femmes pratiquent de façon moins compétitive et plus souvent de façon auto-organisée et se retrouvent ainsi statistiquement sous-représentées dans les FSN alors qu'elles pratiquent autant que les hommes.

Dans ce sens, lors de la discussion générale à l'Assemblée Nationale ³⁵⁸ Catherine Coutelle, présidente de la délégation aux droits des femmes, réfute le principe de la représentation proportionnelle au motif qu'il exclut le reste de la société de la question sportive : « *Nous ne devons pas accepter l'effet miroir. L'effet miroir, c'est le fait de dire que la place des femmes dans les instances doit être équivalente à leur place dans les fédérations ou à leur place dans les sociétés sportives. C'est l'effet miroir, ce n'est pas la société* ».

Mis à part ces quelques considérations, il existe dans l'ensemble, un consensus apparent sur la nécessité d'améliorer la représentation des femmes dans les instances de direction. L'intégralité des propositions visant à supprimer l'article ne sont pas soutenues ou retenues, le gouvernement et la commission des lois s'opposent à un retour à la logique de proportionnalité au motif de deux raisons. Il est premièrement tenu compte du fait de la faible efficacité de la mesure qui a prévalu pendant presque 10 ans. En effet, selon l'étude d'impact annexée au projet de loi, en 2012, seuls 35 % des fédérations respectaient cette obligation. Ensuite, le principe de proportionnalité et l'effet miroir ne sont pas considérés comme pertinents car la volonté du gouvernement est d'aller au-delà d'une « juste représentation » des licencié-e-s.

En effet, l'une des ambitions principales, avec cette loi « cadre » sur l'égalité femmes-hommes, est de renforcer la place des femmes dans les instances de pouvoir en étendant le principe paritaire aux responsabilités professionnelles et sociales : « *La parité, elle doit être partout présente. Elle l'est au Gouvernement depuis mai 2012. Elle a été également étendue à toutes les instances que nous avons créées. La parité doit concerner aussi toutes les hautes autorités de la République. La parité concernera aussi tous les modes de scrutin*³⁵⁹ ». Les arguments présentés en ce sens reposent sur un principe

plutôt qu'à lui permettre de choisir en conscience ses représentants politiques ». <http://www.assemblee-nationale.fr/14/amendements/1663/AN/180.asp>. [Consulté 11/10/2018]. Ces amendements ne sont pas soutenus.

³⁵⁸ Séance du 24 janvier 2014. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/cr/2013-2014/20140144.asp> [Consultée le 29/10/2018].

³⁵⁹ Déclaration de M. François Hollande, Président de la République, sur les efforts du gouvernement en faveur des droits des femmes, à Paris le 7 mars 2013.

d'égalité substantielle : la loi est conçue comme un moyen de réaliser un principe consacré en droit (Lepinard & Bereni, 2004).

Dans ce cadre, l'effort de féminisation demandé à la sphère sportive est justifié par son devoir d'exemplarité. Le sport est envisagé comme un vecteur de diffusion de valeurs et un moyen pour parvenir à l'égalité des sexes dans la société : « *Élément important de l'éducation, de la culture, de l'intégration et de la vie sociale, comme le rappelle l'article L. 100-1 du code du sport, le sport est un vecteur essentiel des valeurs d'une société et notamment des rapports entre hommes et femmes* » (Gonthier-Maurin, 2013, p.22). Cette idée du « devoir d'exemplarité » de la sphère sportive et le rappel à la supposée « grande cause du quinquennat » d'Emmanuel Macron, est un argumentaire qui a par ailleurs été mobilisé lors du projet de loi olympique afin de contraindre le CNOSF à insérer des dispositions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes dans ses statuts. Cependant cet objectif, de « parité partout » établi par le gouvernement, ne fait pas toujours consensus lors de débats : « *Au demeurant, instaurer la parité dans les instances dirigeantes de la fédération de twirling bâton ou dans celle de pêche sportive au coup ne me semble pas un impératif catégorique !*³⁶⁰».

Les arguments développés en faveur d'une plus grande féminisation des postes à responsabilités dans les FSN répondent en outre à d'autres registres discursifs. La féminisation des instances de gouvernance est bien pensée à l'aune de la réalisation « d'une égalité réelle » mais en termes d'effets sur la pratique sportive. Celle-ci permettrait d'amener les femmes qui ne pratiquent pas ou qui pratiquent en dehors des institutions dédiées, vers les FSN : « *une meilleure représentation des femmes sera de nature à favoriser en retour un accroissement de la pratique féminine parmi les licenciés et un développement du sport féminin*³⁶¹ ». Les différents rapports se laissent même à imaginer un cercle vertueux de féminisation³⁶² : les effectifs de dirigeantes et licencié-e-s s'autoalimenteraient. Ce faisant, ils supposent une « spécificité féminine », des compétences et des intérêts sexués communs. Cependant, l'expression d'un féminisme sportif reste encore limitée (Mennesson, 2012). Il n'y a pour l'heure, aucune preuve scientifique, d'un « effet de mandat » (Franceschet & Piscopo, 2008) dans les organisations sportives ; les dirigeantes élues ne se sentent pas investies d'une obligation d'agir au nom de supposés

³⁶⁰ Rapporteur Dénaja, troisième séance du jeudi 26 juin 2014. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/cr/2013-2014/20140252.asp> [Consulté le 28/10/2018].

³⁶¹ Projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes, étude d'impact, p.91, 2013.

³⁶² « *D'une part, les femmes présentes en plus grand nombre dans les espaces de décision seront en mesure d'infléchir dans le sens d'une plus grande efficacité la mise en œuvre des plans de féminisation établis par les fédérations conformément à la décision du comité interministériel aux droits des femmes du 30 novembre 2012 ; d'autre part et en retour, le développement de la pratique féminine et donc de la proportion des femmes parmi l'ensemble des licenciés accroîtra la probabilité de les voir accéder aux plus hautes fonctions de la fédération (...) la pratique sportive féminine doit précisément être encouragée de manière volontariste par les fédérations compétentes pour que leur développement soit significatif et durable, et que par conséquent la féminisation des instances doit, dans une double préoccupation de portée symbolique et d'effectivité, précéder celle des pratiques*» (Tolmont, 2013, p.33).

« (...) les plans de féminisation et le développement consécutif de la pratique féminine et de l'encadrement féminin contribueront à fournir de nouvelles candidates pour le renouvellement et la féminisation des instances dirigeantes. » (Projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes, étude d'impact, p.94, 2013).

« intérêts des femmes ».

L'argumentation selon laquelle les femmes produisent et nécessitent une représentation spécifique n'est néanmoins jamais remise en question. Pour exemple, l'avis de la commission de la culture, de l'éducation et de la culture rédigé par la sénatrice Blondin attire l'attention sur le fait que si le but est de favoriser la pratique féminine dès lors il n'est pas nécessaire d'établir la parité ; une proportion minimale de dirigeantes inférieure à 50% serait suffisante³⁶³.

Outre la rhétorique de la différence, le deuxième type d'argument qui nourrit le discours favorable à l'instauration de la discrimination positive est développé autour de la problématique de la division genrée du travail et des discriminations faites aux femmes. La mesure est envisagée comme un remède à la ségrégation verticale des postes et des responsabilités³⁶⁴. En somme, l'éventail des arguments en faveur d'une plus grande inclusion des femmes dans la gouvernance considère qu'une augmentation accrue des femmes dans les instances de direction entraînerait une meilleure représentation quantitative et qualitative des femmes, c'est à dire de leur nombre et de leurs intérêts. Tout comme dans le domaine politique, les arguments qui s'appuient sur la prise en compte d'une discrimination effective à l'encontre des femmes sont minoritaires (Bereni & Lepinard, 2004). Ce constat est d'autant plus étonnant que les débats se concentrent plus sur les modalités techniques de la représentation de femmes dans les FSN que sur la proportion théorique, désirable.

En l'occurrence, la majorité des sénateur-trice-s considèrent l'objectif de stricte parité comme légitime, mais trop élevé : les FSN, pour ne pas dire les femmes, ne seraient pas en capacité de l'atteindre. Deux types d'arguments motivent l'assouplissement du projet de loi : le manque de candidates féminines et la contrainte associative.

Le député Braillard demande la suppression de l'article au motif que les femmes ne candidatent pas en proportion suffisante³⁶⁵. Dans le même sens, Denis Masseglia, président du CNOSF, dans un

³⁶³ « Mais si l'objectif est seulement de renforcer la pratique féminine, dès lors la seule application d'un taux minimal de femmes dans les organes dirigeants dans les fédérations particulièrement masculines pourrait suffire. L'idée est en effet que la féminisation des instances dirigeantes favoriserait à la fois le lancement et la meilleure application des plans de féminisation de la pratique, ce dont votre rapporteure est pleinement convaincue » (Blondin, 2013, p.23).

³⁶⁴ « (...) il s'agit d'une mesure plus profonde visant à briser le plafond de verre qui empêche les femmes d'accéder à des fonctions à responsabilité notamment dans les fédérations sportives. » (Blondin, 2013, p.24).

³⁶⁵ « Il n'est pas possible d'imposer au monde du sport un bouleversement de pratiques qui datent de nombreuses années. Ce n'est que par l'information qu'il sera possible de transformer les pratiques, en favorisant l'implication des deux sexes dans les clubs sportifs. De plus, la situation dans les clubs sportifs diffère de celle des partis politiques au moment où a été votée la loi sur la parité du 6 juin 2000. La parité était possible du fait que les deux sexes étaient représentés au sein des partis politiques. De ce fait, ce dispositif concernant les clubs sportifs souffre d'une méconnaissance de la réalité de certains sports, auxquels l'on ne pourra pas imposer une représentation de femmes, faute de candidates. ». Amendement n°278, retiré avant séance.

<https://2012-2017.nosdeputes.fr/14/amendement/1663/278> [Consulté le 29/10/2018].

« On ne peut pas décréter leur présence ; il faut qu'elles se soient impliquées auparavant dans la vie de la fédération, qu'elles gravissent les échelons. » (La sénatrice Maryvonne Blondin dans Gonthier-Maurin, 2013, p.79-80).

« Enfin, dans le domaine du sport, je rejoins ce qu'a dit ma collègue. Dans les fédérations, on accède par étapes aux responsabilités. Il faut que les femmes soient impliquées dans le sport et la vie de la fédération avant d'accéder

courrier adressé à la délégation des femmes juge qu'« *une stricte égalité serait difficile à mettre en œuvre vu les difficultés à recruter des bénévoles et le temps nécessaire à l'apprentissage des responsabilités*³⁶⁶».

Compte tenu de ce supposé « déficit de femmes³⁶⁷ », l'ajustement de la parité stricte à un quota de 40% est présenté comme une « *une solution adaptée* » et une condition d'efficacité de la règle, car elle offre une « *souplesse indispensable* » aux FSN « *au regard de la spécificité de ces instances (en particulier le bénévolat)* » : « *un léger assouplissement de la disposition permettrait une mise en œuvre beaucoup plus efficace* » (Blondin, 2013, p.12). Les revendications qui abaissent la contrainte paritaire sont portées par les organisations sportives et transparaissent des rapports, débats et des confrontations d'idées : « *votre rapporteur a toutefois entendu les inquiétudes des représentants des fédérations sportives qu'elle a rencontrés lors de ses auditions* » (Klès, 2013, p.87).

Le CNOSF, auditionné, contribue à déterminer lui-même le registre des possibles en matière d'égalité femmes-hommes alors qu'il est loin d'être exemplaire : « *de précédents échanges menés avec le comité national olympique, il ressortait qu'il était aisément accessible d'envisager une représentation minimale de 20% dès la prochaine olympiade, pour l'ensemble des fédérations*³⁶⁸». Pour le mandat 2013-2017, son CA n'était composé que de 14% de femmes (Louveau, 2015) et la ligne de conduite sur la question de la féminisation de la gouvernance des FSN consiste à garantir « *un pourcentage minimum (du sexe minoritaire) qui pourrait se situer autour de 20% des membres des instances dirigeantes.* » (CNOSF, 2012). Cependant, ce chiffre de 20% ne se base sur aucune étude et le rapport du comité interministériel pour les droits de femmes, publié en 2013, indiquait que les femmes représentaient déjà 24,6% des comités directeurs et 21,4% des bureaux des FSN en 2009³⁶⁹. Par ailleurs, au regard de l'affirmation selon laquelle « *il est aisément accessible d'envisager une représentation minimale de 20%* », l'objectif retenu de 25% semble relativement bas et peu ambitieux.

Plus qu'une condition objective d'efficacité, l'assouplissement de la règle paritaire apparaît être une réponse aux craintes exprimées par le CNOSF et certaines FSN. Ces revendications témoignent de l'importance et du poids du mouvement sportif dans le débat. Dans le même sens, lors du projet de loi olympique, les dispositions visant à assurer une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au CNOSF apparaissent dans les yeux de certains parlementaires comme « *une punition* »

aux instances dirigeantes. Pour ce qui concerne les conseillers techniques régionaux, cela dépend bien sûr des disciplines mais, à partir du moment où une femme est compétente, je ne vois pas pourquoi elle ne pourrait pas être choisie à ce poste » (Le sénateur Fouché dans Gonthier-Morin, 2013, p.81).

³⁶⁶ Deuxième séance de l'Assemblée Nationale du 24 janvier 2014. Projet de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/cri/2013-2014/20140144.asp> [Consulté le 06/10/2018].

³⁶⁷ Cet argument du manque de vivier a par ailleurs été utilisé dans le milieu syndical pour ne pas engager de changement dans la règle de représentation femme-homme (Guillaume, 2007).

³⁶⁸ Projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes, étude d'impact annexée au projet de loi, 2013, p.93. Audition des fédérations françaises de football, de gymnastique, de volley-ball, de judo jujitsu, kendo et disciplines associées, tennis, sport automobile et de motocyclisme.

³⁶⁹ *Chiffres clés 2012 de l'égalité entre les femmes et les hommes.* (2013). Ministère des droits des femmes.

envers une institution dont l'État est redevable³⁷⁰.

Dans ce cadre, Chantal Jouanno estime que l'attitude de l'État envers le domaine sportif est complaisante : « *n'hésitez pas à renforcer les obligations à l'égard des fédérations sportives, parce qu'elles n'ont pas beaucoup de leçons à donner aux politiques en termes de représentation des femmes ! (...) Nous avons toujours été très conciliants avec le monde du sport, parce que nous savons le poids qu'il peut avoir localement et sur le plan national*³⁷¹ ». Il est en effet possible de considérer que les législateur-trice-s ont eu une attitude indulgente envers les FSN et ce, à trois égards.

En premier lieu, à l'heure où se tiennent les débats, il n'existe aucune donnée quantitative d'ensemble relative aux candidatures masculines et féminines dans les FSN. En ce sens, l'affirmation selon laquelle les femmes ne seraient pas assez nombreuses pour prendre des responsabilités peut être considérée comme une réticence sexiste³⁷². Ensuite, un regard aux autres fonctions de la direction du sport montre l'exact inverse de ce que décrit Denis Masseglia. Les femmes sont plus nombreuses parmi les candidat-e-s que parmi les DTN qui sont finalement nommé-e-s : « *Un bilan des candidatures aux postes de directeur/trice technique national (DTN) réalisé pour la période 2013-2014 révèle 24 appels à candidatures lancés : 14 candidatures féminines (soit 58% des candidatures), 7 femmes ont été nommées (soit 29% des postes pourvus...)* » (Louveau, 2017, p.22)³⁷³.

Dans ce sens, prenant appui sur les rapports ministériels précédents et l'audition de Caroline Chimot, le rapport de la députée Tolmont met en avant un vivier existant mais sous-utilisé : « (...) *certaines fédérations auditionnées avancent que le « vivier de candidates est insuffisant », plusieurs experts soulignent l'insuffisance d'un tel argument : Mme Deydier, auteure du rapport « Femmes et Sport » précité, oppose qu'il existe des réticences persistantes à prendre en charge la question de la représentation des femmes. Mme Brigitte Henriques, secrétaire générale de la fédération française de*

³⁷⁰ « *La parité dans la gouvernance sportive sera l'un des sujets d'un texte, annoncé pour 2019, sur le modèle sportif français et la gouvernance du sport. Ne nous trompons pas sur l'objet du présent projet de loi, qui vise la préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024. Et n'oublions pas que le mouvement sportif français a joué un rôle clé dans la candidature de la France à ces jeux. Ne le mettons pas en porte-à-faux* » (Le sénateur Jean-Jacques Lozach, cité dans Amadou et Jourda, 2018, p.7).

³⁷¹ Débats en séance publique, séance du 17 septembre 2013.

<http://www.senat.fr/seances/s201309/s20130917/s20130917020.html#section2939> [Consulté le 28/10/2018].

Lorsqu'elle était ministre, la sénatrice se positionnait déjà en faveur d'un quota : « *Sans aller jusqu'à imposer un quota de 50 %, il serait bon d'exiger que le genre le moins représenté parmi les licenciés dispose d'un socle minimum de 20 ou 30 % dans les instances dirigeantes. (...) Il est, selon moi, indispensable que ce dispositif de seuil minimum soit accompagné de sanction.* ». Audition de la Ministre Chantal Jouanno au Sénat, 12 mai 2011 dans le cadre du rapport d'information n°650 de Michèle André « *Egalité des femmes et des hommes dans le sport : comme dans le marathon, ce sont les derniers mètres les plus difficiles* ». <http://www.senat.fr/rap/r10-650/r10-65049.html>. [Consulté le 28/10/2018].

³⁷² Ce que souligne la députée Coutelle : « *Voilà le genre de phrase que nous ne pouvons plus accepter et que nous n'acceptons pas* ». Deuxième séance de l'Assemblée Nationale du 24 janvier 2014. Projet de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/cri/2013-2014/20140144.asp> [Consulté le 06/10/2018].

³⁷³ Voir aussi le rapport *La féminisation du sport, comité des 11 tricolores*. (2016). Ministère de la Ville de la Jeunesse et des Sports.

football, affirme quant à elle que des femmes compétentes sont bien présentes, mais qu'il convient de les inviter à prendre des responsabilités et de les accompagner dans cette démarche » (Tolmont, 2013, p.35).

Ensuite, l'argument d'un manque de vivier ne semble pas tenir au regard de la faible taille des comités directeurs (Breillat, 2017). La parité supposerait que chaque fédération « trouve » en moyenne 13 femmes dirigeantes pour atteindre la parité alors que la majorité d'entre-elles comptent des milliers de licenciées. Les ratios de la répartition sexuée des licencié-e-s laissent à penser que les femmes ne représentent qu'une toute petite fraction d'individus FSN. Cependant, ces pourcentages cachent de grandes disparités. Pour exemple, la fédération française de football, comptait en 2020 plus de 37 000 dirigeantes; soit plus que la fédération de rugby à 13 ne comptait de licencié-e-s ; et la taille de leur instances politiques sont relativement similaires (moins de 40 élu-e-s).

En outre, dans les FSN les plus féminisées en termes de licencié-e-s, l'application de la parité ne rencontre pas de difficultés. À la fédération de gymnastique, les hommes représentent moins de 20% des licencié-e-s et la parité est appliquée dans les instances dirigeantes, sans qu'un problème « d'apprentissage des responsabilités » ne se pose. Enfin, en lieu et place d'un manque de candidates, certaines députées font valoir que la sous-représentation des femmes dans les instances dirigeantes ne se pose pas simplement comme une donnée ou volonté individuelle mais qu'elle résulte bien aussi des pratiques enracinées au sein des organisations³⁷⁴. Dans ce sens, la commission des affaires culturelles développe un axe de réflexion autour de la question du système électoral. Partant du principe « *que la surreprésentation des hommes (plus rarement des femmes) dans les instances dirigeantes ne procède pas uniquement d'un choix délibéré, mais est aussi la résultante d'un processus électoral*³⁷⁵ » et que « *le scrutin uninominal est le plus répandu et en même temps le moins favorable à la mise en place de la parité* » (Tolmont, 2013, p.64), elle délibère sur l'imposition de dispositions obligatoires relatives au mode de scrutin. Ces observations rejoignent celles faites par les chercheuses (Achin & Paoletti, 2002; Sineau, 2001) et les acteurs institutionnels (Krennerich, 2009 ; André, 2011) qui préconisent la généralisation du scrutin de liste. Cependant, ces considérations qui mettent en cause les pratiques internes aux FSN ne sont que minoritaires et ne sont pas entendues.

Il est très peu probable que l'abaissement de la contrainte paritaire à 40%, présentée comme une « condition d'efficacité » de la loi par les parlementaires, en permette une meilleure application. En effet, cette modification n'a qu'une faible ampleur dans la mesure où elle ne concerne qu'un ou deux sièges. En outre, le degré de contrainte de la loi, notamment via les sanctions prévues en cas de non-respect de la règle, constitue l'une des principales sources de réussite des quotas (Dahlerup & Friedenvall, 2005). Dans les domaines politiques et économiques, l'expérience montre généralement que plus la mesure est

³⁷⁴ « (...) le modèle de la carrière dans le monde du sport est construit par et pour les hommes, et l'ascension professionnelle y passe par la maîtrise des codes masculins ». (Coutelle, 2013, p.108).

³⁷⁵ Rapport impact annexé au projet de loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, p.91, 2013.

contraignante plus elle est efficace (Allemand et *al.*, 2016; Lombard, 2017; Sineau, 2008).

En l'occurrence, la loi ne prévoit pas de sanctions explicites pour les FSN qui ne se conformeraient pas les dispositions relatives à la représentation des femmes et des hommes. Le non-respect de la législation imposée, à savoir l'inscription des quotas dans leurs statuts et le respect de ces derniers, peut valoir aux FSN leur retrait d'agrément, mais cette sanction n'est que très rarement exercée par le Ministère en charge des Sports (c.f chapitre 2) et paraît irréaliste. En ce sens, la sénatrice Jouanno propose de substituer le retrait de l'agrément par l'instauration de pénalités financières³⁷⁶. Le but, selon l'élue, est de renverser la logique d'attribution de subventions et de pénaliser les fédérations qui dérogeraient à la règle plutôt que de financer celles qui la respecte : « *aujourd'hui, nous dépensons de l'argent public pour mettre en œuvre une obligation légale, et même constitutionnelle !* ». Cependant, paradoxalement, la sanction prévoyant le retrait d'agrément est préférée à celle prévoyant des pénalités financières au motif « *qu'imposer d'ores et déjà des sanctions financières (...) semble quelque peu excessif, en tout cas à ce stade*³⁷⁷ ».

Enfin, l'abaissement à 40% reçoit l'assentiment des législateur-trices-s en partie en raison d'un « devoir de cohérence » : cette proportion est aussi en vigueur dans les conseils d'administration des grandes entreprises privées et des établissements publics.³⁷⁸. Cependant, cet isomorphisme n'est que partiel. Le calcul de deux différents seuil et le principe dérogatoire constituent des spécificités propres au domaine sportif en matière de discrimination positive. Les quotas instaurés dans les autres sphères (e.g. entreprises privées, les établissements publics, les organismes consulaires...) ne sont pas modulés en fonction de la répartition sexuée des membres des organisations auxquelles ils s'appliquent. Pour exemple, en ce qui concerne les conseils d'administration des entreprises, le quota de sièges réservés n'est pas fonction de la répartition sexuée des salarié-e-s. Que l'entreprise se situe dans un secteur employant peu ou beaucoup de femmes, la même règle s'applique à toutes les organisations et l'expérience montre qu'il ne semble pas se poser de problèmes de vivier (Allemand et *al.*, 2016).

En somme, les contraintes associatives et sportives constituent un cas particulier de l'égalité, qui est matérialisé par la loi. Les FSN bénéficient d'une attention particulière, justifiée par certain-e-s acteur-trice-s, par le besoin d'une réglementation supposée réaliste. Face aux résistances, la loi est

³⁷⁶ « *Vous imaginez bien, par exemple qu'aucun ministre ne retirera l'agrément à la fédération française de football, qui n'est pourtant pas la plus exemplaire dans ce domaine !* » Séance du 17 septembre 2013. <https://www.senat.fr/seances/s201309/s20130917/s20130917020.html>. [Consulté le 28/10/2018].

La sanction prévue en cas de non-respect de la loi, c'est à dire le retrait d'agrément ou de délégation, induit *de facto*, la suppression des aides matérielles et financières de l'État. L'octroi de subventions est, en premier lieu, conditionné à l'octroi de la délégation ou de l'agrément ministériel.

³⁷⁷ La sénatrice Virginie Klès, séance du 17 septembre 2013.

<https://www.senat.fr/seances/s201309/s20130917/s20130917020.html>. [Consulté le 28/10/2018].

³⁷⁸ « *Il faudrait être cohérent : nous avons adopté une formule souple pour atteindre l'objectif de parité dans le cadre du projet de loi sur l'enseignement supérieur et la recherche. Nous pourrions opter pour une rédaction mentionnant une répartition des sexes devant se situer entre 40 et 60 % dans les instances dirigeantes* » (la sénatrice Dominique Gillot, dans Blondin, 2013, p.32).

conceptualisée comme une première étape, un compromis, imparfait mais nécessaire³⁷⁹. La logique sous-jacente de la loi est considérée comme « accommodante » par la Ministre, car elle n'empêche plus les FSN, comme cela a été auparavant le cas pour la fédération de gymnastique, de prévoir des instances paritaires dans leurs statuts. Il reste à voir si ce cas de figure continue à n'être observable que dans les fédérations les plus féminisées.

La loi pose la question de la mobilisation des hommes sur les questions d'égalité dans les FSN mais aussi dans l'hémicycle. Si le projet de loi connaît de nombreuses modifications et multiplie les aller-retours entre les deux Chambres, il ne monopolise pas l'attention des élus masculins. Pour la première séance au Sénat, une faible proportion d'hommes est présente dans les travées : « *Le peu d'intérêt de nos collègues masculins pour ces questions est un sujet d'éternel regret !* ». En effet, l'assemblée ne compte que quatre hommes inscrits parmi les dix-sept orateur-rices de la discussion générale³⁸⁰ : « *J'ignore s'il s'agit d'un problème de cumul, d'agenda ou de désintérêt pour ce sujet. (...) Quoiqu'il en soit, cette situation est inacceptable ! Aussi, j'aimerais proposer à M. le président de la commission des lois de réfléchir à une modification du règlement de la Haute Assemblée, afin d'imposer la présence d'un quota masculin pour un certain nombre de textes ! (...) je gage que, mercredi prochain, lorsque nous traiterons du cumul des mandats, tous nos collègues masculins seront revenus, et qu'ils seront très nombreux en séance*³⁸¹ ! ». En effet, lors des séances publiques du Sénat du 18 et 19 septembre, portant sur la loi interdisant le cumul de fonctions exécutives locales avec le mandat de représentant au Parlement Européen les hommes furent beaucoup plus nombreux que les femmes³⁸².

Cette absence d'hommes dans l'assistance, lorsque les thématiques d'égalité sont abordées n'est pas un fait nouveau (Vieille Marchiset, 2004). Minoritaires parmi les orateur-rices au Sénat, les hommes sont pourtant majoritaires parmi les parlementaires voulant abolir le principe de discrimination positive dans le sport. Au total, 5 amendements, proposés par 16 hommes et 1 femme de divers courants politiques mais principalement de gauche, sont déposés en vue de supprimer l'article. Dans l'ensemble, les divisions politiques habituelles ne transparaissent pas dans les débats. Les échanges prennent principalement place dans l'aile gauche et les divergences entre les femmes et les hommes semblent plus

³⁷⁹ « *Le taux de 40 % reste tout de même assez élevé et permet d'obtenir un équilibre suffisamment intéressant pour que nous l'adoptions comme tel. Ce n'est sans doute qu'une première étape, sur laquelle il faudra revenir. À ce stade, je vous propose d'en rester là et je vous remercie de bien vouloir retirer votre amendement.* » La Ministre Najat Vallaud-Belkacem, 26 juin 2014 en réponse à la députée Sylvie Tolmont voulant rétablir la parité stricte.

Les propos du rapporteur Dénaja s'inscrivent dans la même idée : « *Pour avoir auditionné beaucoup de fédérations sportives, je me suis aperçu que les disproportions étaient parfois gigantesques : les licenciés d'un sexe peuvent être complètement sous-représentés dans une fédération et, inversement, surreprésentés dans une autre. En définitive, sur la centaine de fédérations sportives de France, la disproportion peut jouer en défaveur des femmes ou des hommes. Ces amendements feront donc progresser la cause des hommes dans certains cas, des femmes dans d'autres et, en définitive, celle de l'égalité.* » Rapporteur Dénaja, troisième séance du jeudi 26 juin 2014. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/cr/2013-2014/20140252.asp> [Consulté le 28/10/2018].

³⁸⁰ Les femmes ne représentaient 22,1% du Sénat pour la mandature 2011-2014.

³⁸¹ La sénatrice Virginie Klès, compte rendu intégral des débats, 16 septembre 2013. <https://www.senat.fr/seances/s201309/s20130916/s20130916007.html>. [Consulté le 28/10/2018].

³⁸² <https://www.senat.fr/seances/s201309/s201309.html>. [Consulté le 28/10/2018].

fortes que les clivages entre les partis politiques. Pour autant, certains hommes, lors des auditions, se révèlent être des « *promoteurs inattendus de la parité* » (Tolmont, 2013, p.40). Issus de FSN très féminisées en termes de licencié-e-s, ces acteurs veulent préserver leurs intérêts.

Fortes du constat que « *sur ce sujet, ce n'est jamais le bon moment pour avancer !* »³⁸³, certaines femmes parlementaires profitent de chaque occasion législative pour tenter de faire inscrire l'égalité femme-homme dans le domaine du sport dans la loi. Comme le reconnaît publiquement la députée Tolmont, l'objectif est d'avancer la cause des femmes, à chaque fois que cela est possible³⁸⁴. Dans ce sens, elle dépose de nombreux amendements qui vont au-delà de l'objectif initial du texte de loi : inscrire « *l'égalité entre les femmes et les hommes parmi les composantes obligatoires de la formation des professionnels du sport* » ou encore de faire en sorte d'étendre l'obligation d'une représentation de chaque sexe aux ligues professionnelles.

Lors du projet de loi NOTRe, les députées Tolmont, Coutelle et Olivier déposent deux amendements afin que les conseils d'administration CREPS deviennent paritaires. Lors du projet de loi relatif à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, la sénatrice De la Gontrie amende le texte de façon à obliger le CNOSF à insérer dans ses statuts des « *dispositions visant à assurer une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes et à favoriser la parité au sein de l'ensemble de ses organes.* ». Si ces amendements ne sont pas toujours soutenus et/ou acceptés, ces comportements peuvent véritablement être qualifiés de « *lobbyistes* ».

Bien qu'amoindrie, la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes est accompagnée par l'obligation, pour toutes les fédérations, de produire des plans de féminisation (2014-2017). Ces derniers doivent permettre, entre autre, de préparer l'application des quotas en 2016-2017.

2.4.2. Les plans de féminisation

Dans le cadre des nouvelles conventions d'objectifs³⁸⁵ formalisant les relations entre les fédérations à l'État³⁸⁶, toutes les FSN sont obligées de concevoir un plan de féminisation pour l'olympiade (2013-2016). Ces plans encouragent une approche transversale des inégalités puisque cinq axes, définis au préalable en collaboration avec le ministère des droits des femmes, doivent être abordés,

³⁸³ La sénatrice De la Gontrie lors du projet de loi sur l'organisation des jeux olympiques et paralympiques de 2024. https://www.nossenateurs.fr/seance/17191#inter_f2727fa7af309e1fcf41e92b2a47b7fa [Consulté le 28/10/2019].

³⁸⁴ « *J'ai surtout tenu, dès que je le pouvais, à amplifier la volonté initiale du Gouvernement d'assurer une meilleure représentation des femmes – à la fois plus juste et plus ambitieuse – dans les lieux de décision du monde sportif* » (Tolmont, 2013, p.40).

³⁸⁵ En 2006, quatre FSN s'engagent à se doter d'un plan de féminisation ; les fédérations françaises de handball, basketball, cyclisme et football.

³⁸⁶ Art.R.411-1 du code du sport.

à savoir : (a) la féminisation de la pratique, (b) la féminisation des instances fédérales et déconcentrées, (c) la féminisation de l'encadrement technique, (d) la féminisation du corps arbitral, (e) la promotion et accompagnement des pratiquantes de haut niveau. L'État incite les FSN à se féminiser via les COP, cependant les moyens financiers attribués au développement du sport dit féminin, s'ils sont en augmentation, restent marginaux³⁸⁷.

L'ensemble de ces plans sont recensés au sein d'un « Panorama des plans de féminisation » publié tous les ans par le Ministère en charge des Sports. Ce rapport constitue un état de lieux quantitatif national et permet un suivi chronologique des actions fédérales menées en faveur de la promotion des femmes dans le sport. Le dernier panorama des plans de féminisation, publié en 2016, montre que la majorité des FSN ont joué le jeu mais il révèle par ailleurs des situations variées selon le type de fédération. Pour exemple seuls 58,9% des FSN unisport non olympiques avaient élaboré un plan de féminisation. L'axe relatif aux instances dirigeantes, qui compte parmi les cinq thématiques que le plan doit adresser, a, dans l'ensemble, reçu une attention relativement importante : 82,3 % des FSN ayant fourni un plan lui avait consacré une partie de leurs pages.

Les fédérations fortement féminisées en termes de licences (e.g gymnastique, équitation, danse) n'ont pas fourni de plan. Elles ne sont pourtant pas toujours exemptes de problématiques de genre. Pour beaucoup d'entre-elles, les femmes sont, par exemple, toujours sous représentées dans la gouvernance. Faute de ne l'avoir fait, il est à noter qu'il ne leur a pas été demandé non plus, de produire en lieu et place un « plan de masculinisation » afin d'encourager et promouvoir la pratique masculine de leurs disciplines sportives. Pourtant, pour parvenir à l'égalité des sexes, l'effort doit bien être mené dans les deux sens, promouvoir les femmes dans les espaces réservés aux hommes et encourager la pratique des hommes dans les sports traditionnellement pratiqués par les femmes.

Le gouvernement, par ces plans, a pressé les FSN d'élaborer une stratégie transversale de féminisation, mais cette mesure ne constituait pas une obligation de résultats. Elle n'a d'ailleurs qu'une valeur d'épouvantail si les promesses d'actions restent de simples déclarations d'intentions³⁸⁸. Le panorama des plans de féminisation est un outil permettant de recenser les politiques fédérales mais il n'en mesure pas l'efficacité. Finalement, aucune analyse critique n'est apportée à ces données très

³⁸⁷ Selon les différents rapports du CNDS, en 2011 et 2014, les ressources allouées aux actions en faveur de la pratique sportive féminine était respectivement de 6,7 et 7 millions d'euros, soit 4,8% et 6% de la part territoriale (4,6% en 2010). Ces moyens sont très inégalement répartis entre les organisations sportives, les 8 premières (7 fédérations sportives olympiques et le CNOSF) reçoivent 50,5% de ces financements. En 2015, les montants des subventions exclusivement dédiés aux pratiques féminines représentent 6,5% (5,6 millions) du total des conventions d'objectifs. *Chiffres clés 2014 de la féminisation du sport en France*. (2014). Sport Éducation Mixités Citoyenneté.

³⁸⁸ Mme Najat Vallaud-Belkacem, ministre des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports, le 15 mai 2014 lors de la présentation du Livre blanc avec 60 propositions sur la promotion des sports féminins en équipe : « quasi 70% des fédérations sportives [ont] renvoyé leur plan de féminisation demandé par le ministère en mai 2013 [...] Il va falloir veiller à ce qu'il y ait une mise en œuvre opérationnelle [de ceux-ci] pour qu'ils ne restent pas dans les tiroirs ».

descriptives. Il conviendrait pourtant de mesurer leur impact et de savoir combien de femmes ont été recrutées grâce à ces actions, dans la pratique sportive, l'encadrement technique, le haut niveau, l'arbitrage et les postes à responsabilités. À l'instar de ce qui se fait pour les grandes entreprises, au lieu d'une présentation de données statistiques brutes, le panorama des plans de féminisation aurait pu prendre la forme d'un classement, comme cela se fait pour les entreprises³⁸⁹.

La plupart des FSN ont rendu un plan de féminisation mais dans la pratique toutes ne démontrent pas le même degré de volontarisme. S'il est souvent difficile de trier les comportements opportunistes d'actions relevant de la bonne foi, certains plans de féminisation relèvent clairement du « bricolage »³⁹⁰. Dans ce registre d'idées, le discours de Laurence A., DTN retraitée et un temps chargée de la commission féminine à la fédération française d'hockey sur glace, témoigne de la difficulté de traduire les volontés en actes, dès lors qu'ils nécessitent des financements³⁹¹ :

Alors pour le coup ça s'est très bien passé dans cette fédération j'ai vraiment pas eu de problème de gouvernance, de comportement, etc, franchement c'était très bien et le président m'a demandé de rester, donc je lui ai dit qu'avec plaisir je prenais la coordination de la commission féminine. Et ben, en fait, je l'ai gardé pendant presque 4 ans cette coordination et puis là j'ai passé la main parce que je me suis rendue compte que la fédération avait un discours, le président a un discours très pro-féminin, ben dans les faits... Dans les faits, y'en quand même énormément de mal à prioriser des actions en faveur des filles dès l'instant où ça coûte soit des cadres, soit de l'argent. Donc c'est facile de dire « *oui c'est très bien, on est tout à fait pour, il faut faire des choses* » etc. Donc ça j'ai milité pour avoir une personne qui serait recrutée de manière permanente à mes côtés, parce si on veut faire choses ce n'est pas possible ne pas avoir de personne administrative qui suive les dossiers et donc j'ai pas réussi. J'ai eu que des

³⁸⁹ Ethics & Boards réalise tous les ans, un palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des grandes sociétés. Plus que le classement, c'est la menace d'une publication du nom des sociétés ne respectant pas leurs engagements légaux, une sorte de punition médiatique, qui encourage les entreprises à se conformer à leurs obligations. Cette stratégie du « Name and Shame » mise à exécution par Marlène Schiappa, est un outil supplémentaire pour astreindre les entreprises, parfois plus soucieuse de leur image et de leur réputation auprès du public que des pénalités financières qu'elles peuvent encourir, à progresser sur les questions d'égalité. Néanmoins, cette stratégie du « name and shame » traduit la faiblesse du recours au droit. Le Ministère des Sports n'en est pas venu à cette méthode et continue de légiférer pour astreindre le mouvement sportif à se féminiser.

³⁹⁰ Dans son rapport relatif à la fédération de cyclisme (FFC), l'inspection de la jeunesse et des sports note qu'« *En dehors de quelques initiatives régionales, l'intervention de la FFC s'est surtout limitée à répondre aux incitations ministérielles de manière très formelle et, en tout cas, sans effet réel de corrections des faiblesses constatées.[...] Il est évidemment beaucoup trop tôt pour évaluer l'efficacité du dispositif ainsi proposé mais il est à craindre que son caractère parcellaire ne soit pas à la hauteur de l'ampleur du problème* » (Donzel, 2011, p.296-297). A l'inverse, la pertinence du plan de la fédération de natation et de la fédération d'aviron sont saluées (Maudet & Dyèvre, 2014, p.99 ; Boërio & Maudet, 2017, p.125). D'autres encore relèvent d'une maladresse et d'une mal ou méconnaissance des problématiques évidente. La campagne de la fédération française de football à destination des jeunes filles baptisée « Le football des princesses », sur un visuel à fond rose n'épargne pas les clichés.

³⁹¹ Entretien réalisé le 28 décembre 2018 par téléphone.

stagiaires ou des personnes en service civique. Et pourtant j'ai des jeunes, j'ai eu des filles extraordinaires que moi je ne demandais qu'à garder. Je voulais qu'on transforme ce service civique en CDD [*contrat à durée déterminée*] quoi, et le choix n'a pas été fait en cette faveur, au bout de 4 ans. Déjà quand j'ai demandé à avoir un service civique, la réponse du comité directeur il y a 4 ans ça a été non.

Enfin, les bonnes pratiques, les connaissances et les compétences des FSN ont été mutualisées pendant 3 ans (2014-2016) lors des journées d'échanges « Partageons nos elles pour le sport » organisées par le Ministère en charge des Sports et Femix'Sport. Il en ressort que l'efficacité des plans a parfois été freinée par le manque de réflexion d'ensemble et la carence de déclinaisons territoriales. Or, pour le ministère « *les déclinaisons territoriales (ou l'absence de celles-ci) sont souvent révélatrices du degré d'investissement et/ou du stade d'avancement des fédérations quant à la promotion et au développement du sport féminin sur l'ensemble du territoire.* » (Panorama des plans de féminisation 2016, p.6). Le constat est sévère, la politique de féminisation, pensée au niveau national s'avère parfois inefficace au plan local. Certaines ligues régionales n'ont même pas connaissance du plan de leur fédération et dans les clubs certains acteurs freinent la féminisation des instances dirigeantes.

Après 4 ans d'efforts, le gouvernement n'a pas renouvelé cette obligation et il ne lui substitue pas d'autre méthode. Laura L., en charge du plan de féminisation de la FFBB exprime ainsi sa déception sur le dynamisme de l'action ministérielle :

Moi j'avais déjà rempli ce document [le plan de féminisation], on gros si tu présentes des actions en direction de publics éloignés de la pratique, dont notamment les femmes en situation de handicap ou autres, tu peux avoir des subventions en plus. Donc en gros tu n'as pas ces subventions si tu proposes pas d'action, mais en fait ils se sont rendus compte que c'était des coquilles vides, ces plans de féminisation, parce que beaucoup ne faisaient pas ça sérieusement. Alors tu en as, comme le triathlon, ils ont fait un travail formidable, ah ouais, non, moi j'ai vu leur petit guide, c'est classe, ils ont vraiment bien bossé, c'est ludique, etc. Ils ont fait un super travail mais voilà, si tu présentais rien en gros du risquait rien et du coup soit disant c'est à cause de ça qu'ils ont enlevé cette obligation, aujourd'hui tu n'es plus obligé de présenter un plan de féminisation. Donc ça moi ça me révolte, et quand tu demandais à l'époque à Laura Flessel elle bottait en touche, elle avait pas de réponse quoi. Soit disant il y a des coquilles vides, ça sert pas à grand-chose, donc on l'enlève quoi.

Le gouvernement s'est ensuite contenté d'instaurer, en 2017, une conférence permanente du

sport féminin³⁹² composée de représentant-e-s intervenants dans le champ du sport à parité entre les femmes et les hommes, mais dont le champ d'action reste très réduit. La conférence doit présenter annuellement, au gouvernement, un rapport d'activité afin d'apporter une meilleure connaissance de la situation et de rendre compte des évolutions. Elle peut par ailleurs être force de propositions. Cependant, la loi fait état des missions qui sont attribuées à la conférence, de sa composition et de son fonctionnement mais elle n'indique pas le budget qui lui est alloué. Finalement, la capacité de cette instance à « faire-faire », à impacter le fonctionnement des organisations sportives semble très limitée puisqu'elle ne dispose pas de pouvoir réformateur ni de point d'appui pour faire pression. Cet organe consultatif n'assure finalement qu'un rôle d'observatoire. Réunie pour la première fois en septembre 2017, la conférence, n'a pour l'heure produit aucune avancée substantielle. Une des membres de la conférence interviewée pose un regard très critique sur l'instance et avoue ainsi être « super dégoûtée » des travaux (non)produits :

On a fait quelques réunions, là on a refait une réunion plénière, ça veut dire que tout le monde est là ce même jour pour présenter les travaux, voilà.... Y'a beaucoup de travail, on va dire ça comme ça. Alors, entre nous, c'est une super catastrophe, moi je suis super dégoûtée parce qu'on s'y était investi, c'est toujours les mêmes qui s'investissent en espérant que ça y est ça va bouger mais ça ne bouge pas.

Déçue des résultats

Ah ben, pas déçue du résultat, y'a pas de travaux, dans mon groupe, la dernière réunion on était deux membres, y'a eu une réunion, moi j'ai pris du temps sur mon travail pour y aller. (...) En fait on dit que c'est fait mais y'a rien, y'a pas de fond, on avait une réunion où on avait proposé certaines choses, on s'est retrouvé avec un logo là, femme sport toujours.

Ah oui l'opération de communication.

Ça sort de mon groupe de travail, on a jamais vu ce logo, on a jamais validé ce slogan, moi j'ai fait travailler mes équipes pour faire des propositions, on m'a même jamais répondu, enfin c'est de la merde quoi. (...) Le sujet n'est pas assez porté, alors on dit que, on se réunit, on fait des photos machin tout ça mais le fond il est pas fait, il est pas fait.

Si cette conférence et les COP semblent constituer des moyens peu efficaces pour orienter la politique des FSN financièrement autonomes, la Cour des Comptes préconise de jouer sur la délégation

³⁹² Loi n°2017-261 du 1er mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport et à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel.

de pouvoir du Ministère car celle-ci met les fédérations bénéficiaires en situation de monopole³⁹³ qui leur confère des recettes économiques plus importantes que les subventions ministérielles. Selon la Cour des Comptes, l'équipe de France de foot génère plus de 35% de ressources annuelles de la FFF. La délégation de service public « *devrait être individualisée et formalisée pour devenir le vecteur d'une négociation sur les priorités stratégiques de l'État dans la discipline concernée* » (Cour des comptes, 2018, p.424). C'est chose en partie faite avec l'introduction de nouveaux quotas pour la composition des instances de gouvernance des FSN. En effet, le retrait d'agrément d'une fédération pourrait être envisagé aux motifs que ses statuts ne sont pas conformes avec les dispositions de la loi du 4 août 2014³⁹⁴. Cependant, le nombre très restreint de cas où cette sanction a été utilisée, ne place pas le retrait d'agrément comme une grande menace sérieuse pour les FSN dont l'activité ne serait pas conforme.

Depuis presque 20 ans, l'État semble impulser une dynamique en mettant à la disposition des organisations sportives des outils et des moyens d'actions. Cette politique n'a qu'une faible valeur contraignante et ne s'avère efficace que lorsque les acteur-riche-s se saisissent des opportunités qui leur sont offertes; encore faut-il qu'ils y trouvent un avantage. Or, ce n'est que très récemment que certain-e-s acteur-riche-s du monde sportif ont compris qu'il était de leur intérêt (au moins économique) de favoriser la pratique sportive féminine. Malgré une relative et une apparente convergence, et l'intensification du recours au droit ces dernières années, la féminisation des postes à responsabilités dans les FSN reste lente. Preuve que le sujet est une préoccupation récente et intermittente de l'État, jusqu'en 2003, les données relatives à place des femmes dans la gouvernance des FSN sont quasi-inexistantes et en 2016 les plans de féminisation ne sont pas reconduits dans les conventions d'objectifs.

Les FSN, bien qu'agrées ou délégataires et dépendantes de l'action ministérielle, disposent d'une marge de liberté relativement importante quant à la conduite de leurs affaires. Au regard de la faible progression de la féminisation de la gouvernance, l'efficacité de l'action gouvernementale peut effectivement être questionnée. Les mesures sont mal calibrées et ne semblent être coercitives qu'en *apparence* puisqu'elles ne sont suivies que de peu d'effets. Les risques et les coûts perçus par les acteur-riche-s, liés à la transgression des règles, semblent inférieurs aux avantages qu'ils pensent obtenir en les contournant ; celles-ci restent donc largement symboliques.

³⁹³ Monopole concernant la délivrance des titres nationaux, l'organisation des compétitions nationales et la gestion des équipes de France.

³⁹⁴ Article R131-9 du Code du Sport. « 1° En cas de modification des statuts, du règlement disciplinaire ou du règlement disciplinaire particulier en matière de lutte contre le dopage incompatible avec les dispositions législatives et réglementaires ;

2° Pour un motif grave tiré soit de la violation par la fédération de ses statuts, soit d'une atteinte à l'ordre public ou à la moralité publique ».

Si dans l'ensemble, l'évolution semble aller dans le bon sens, elle n'est cependant pas linéaire et elle n'empêche pas la réactivation des stéréotypes de genre. La loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes présage-t-elle de tels effets ? L'analyse des résultats des premières élections (2016-2017) qui suivent l'implémentation de la mesure, proposée dans le chapitre qui suit, devra permettre de confirmer ou d'infirmier cette tendance.

Chapitre 6 – Compétition électorale en milieu associatif

Ce chapitre s'intéresse aux effets de la loi pour l'égalité *réelle* entre les femmes et les hommes sur les instances de gouvernance des FSN et sur le recrutement des dirigeant-e-s. La première partie se concentre sur les effets strictement quantitatifs de la réforme, c'est-à-dire sur la répartition sexuée des candidat-e-s et des élu-e-s aux comités directeurs, bureaux et postes clés de l'ensemble des FSN (A).

L'analyse s'appuie principalement sur les données officielles produites par les FSN et récoltées sur leur site internet³⁹⁵. Le corpus se compose des procès-verbaux de leur assemblée générale électorale et de leurs statuts et règlements. Il nous permet de quantifier avec précision le nombre de femmes et d'hommes qui se constituent candidat-e-s, qui sont finalement élu-e-s, et nous autorise à analyser les modalités d'élections que chaque fédération a mis en place. Compilées dans des tableaux et des graphiques, dans une perspective synchronique et diachronique, ces données quantitatives donnent une vue d'ensemble de la gouvernance fédérale. Elles nous invitent par ailleurs à différencier les fédérations *réticentes* et *résistantes*, c'est-à-dire qui ne respectent pas la loi ou qui tentent de la contourner, des fédérations *conformes* (qui respectent strictement le quota) et *engagées* (qui vont au-delà du minimum requis).

La seconde partie change d'échelle d'analyse. Elle s'appuie sur les 77 entretiens semi-directifs principalement menés avec des dirigeant-e-s sportif-ive-s étant parvenu-e-s à être élu-e-s ou malheureux-euses, afin d'investiguer de façon plus approfondie les processus par lesquels ces dernière-s se constituent candidat-e-s et préparent l'élection dans cinq fédérations (UFOLEP, basketball, danse, rugby à XIII et cyclisme). Le but est ici de dépasser l'aspect quantitatif et de caractériser, grâce à l'analyse des discours, la façon dont les fédérations et leurs acteur-ric-e-s interprètent la réforme et s'approprient les quotas (B).

En l'occurrence, l'analyse montre que malgré l'existence de résistances, la féminisation des instances de direction progresse, de façon non linéaire, des comités directeurs jusqu'aux postes clés. La présidence des FSN reste cependant un domaine largement dominé par les hommes, en particulier dans les fédérations olympiques. À l'inverse, les fédérations multisports continuent de compter parmi les FSN les plus féminisées, et semblent ainsi *a priori* être les plus favorables à la prise de responsabilités des femmes. Cependant, dans l'ensemble, les femmes restent sous-représentées dans les instances de gouvernance de ces fédérations au regard de leur place parmi les licencié-e-s.

La faible proportion de candidatures féminines aide à comprendre la moindre représentation des femmes dans les postes à responsabilités des FSN, mais le nombre de fédérations dans lesquelles le nombre de candidatures féminines s'est révélé insuffisant reste très restreint. Ce constat du manque de

³⁹⁵ Les références relatives aux élections de chaque fédération (e.g procès-verbaux et comptes rendus d'élection) sont disponibles dans la bibliographie.

participation dans la vie fédérale ne s'applique pas qu'aux femmes. Dans l'ensemble, la compétition fédérale est très faible et la plupart des candidat-e-s sont élu-e-s sans véritable concurrence.

En outre, la féminisation gagne du terrain mais les modalités de scrutin utilisées ne favorisent pas l'application des quotas et les acteur-ric-e-s développent des stratégies de contournement qui diminuent les effets de la loi. Malgré des discours pro-féminisation, les résistances, bien souvent latentes, sont réelles et prennent des formes variables. Elles s'expriment de façon la plus simple et la plus récurrente par une non-application du quota au bureau et par une distribution genrée des responsabilités. Dans ce sens, si les quotas permettent, dans l'ensemble, un accroissement de la place des femmes dans la gouvernance ils ne remettent pas en cause les mécanismes de cooptation et la division genrée du travail. L'élection et la répartition des acteur-ric-e-s dans l'organigramme sont bien souvent jouées à l'avance en raison de stratégies électorales. La mise en évidence de filtres électifs contribue à expliquer le faible niveau de compétition électorale observé dans la majorité des fédérations et invite à une relecture des indicateurs quantitatifs (C).

A. Les résultats des élections

Le processus électif qui s'est déroulé dans les FSN après les JOP de Rio (2016) a conduit à l'élection de plus de 2 600 dirigeant-e-s réparti-e-s dans une centaine de comités directeurs. Il a par ailleurs mené à une féminisation accrue des instances politiques des FSN (1.). Les postes les plus exposés médiatiquement et symboliquement valorisés restent cependant encore l'apanage des hommes (2.). Ce constat, somme toute lapidaire, mérite des nuances que les deux parties qui suivent se chargeront de produire.

1. Une féminisation des instances croissante mais contrôlée

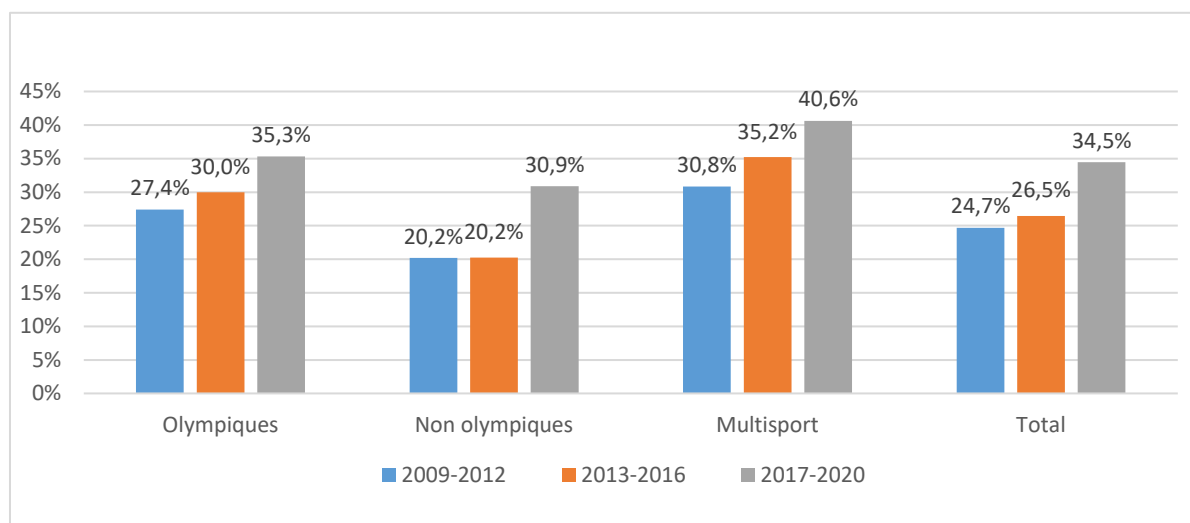
Pour la mandature 2017-2020, les femmes occupent plus d'un tiers des postes des comités directeurs des FSN (1.1). Cette proportion est largement supérieure aux mandatures précédentes, cependant, la progression observée est à nuancer. La force de coercition de la loi est inégale selon le type de FSN et paraît relativement faible dans la mesure où certains mécanismes parviennent à limiter les effets des quotas (1.2).

1.1. L'effet « fast track » des quotas

La féminisation des comités directeurs et des bureaux progresse quel que soit le type de fédération et le processus s'est particulièrement accéléré lors des dernières élections avec l'introduction de mesures plus contraignantes (graphique 1). En effet, les proportions de femmes élues aux comités

directeurs et aux bureaux ont progressé de façon similaire, d'environ 8 points, alors qu'elles n'avaient augmenté que de 1,8 points et de 0,9 points entre 2009 et 2013. Ainsi, pour l'olympiade 2017-2020, la proportion de femmes dans les comités directeurs (34,5%) équivaut, à quelques pourcents près à celle des licenciées (38%). En ce qui concerne les bureaux, les femmes siègent à hauteur de 31,2% alors qu'elles ne représentaient que 22,8% de ces instances lors de la mandature 2009-2012 (graphique 2).

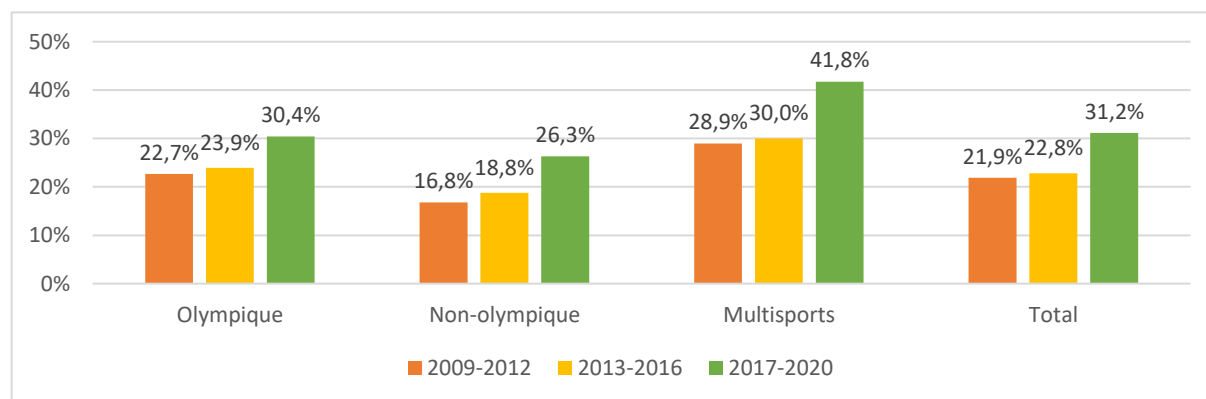
Graphique 1 : Evolution diachronique de la place des femmes dans les comités directeurs des FSN (2009-2020)



Source : données relevées à partir des procès-verbaux des assemblées générales électorales des FSN ou de leur site internet.

Cet accroissement est notamment le fait des FSN unisport non olympiques et multisports (graphiques 2 et 3). Celles-ci ont connu une progression respective de la féminisation de leurs comités directeurs de 10,7 et de 9,8 points, et de 7,5 points et 11,8 points pour leurs bureaux. La progression des fédérations olympiques est plus faible pour les deux instances (+5,3 points pour les comités directeurs et +6,5 points pour les bureaux). Derrière ces chiffres agrégés se cachent cependant des situations très hétérogènes qui révèlent des dynamiques différentes au sein de chaque type de fédération.

Graphique 2 : Evolution diachronique de la proportion de femmes dans les bureaux selon le type de fédération (2009-2020)

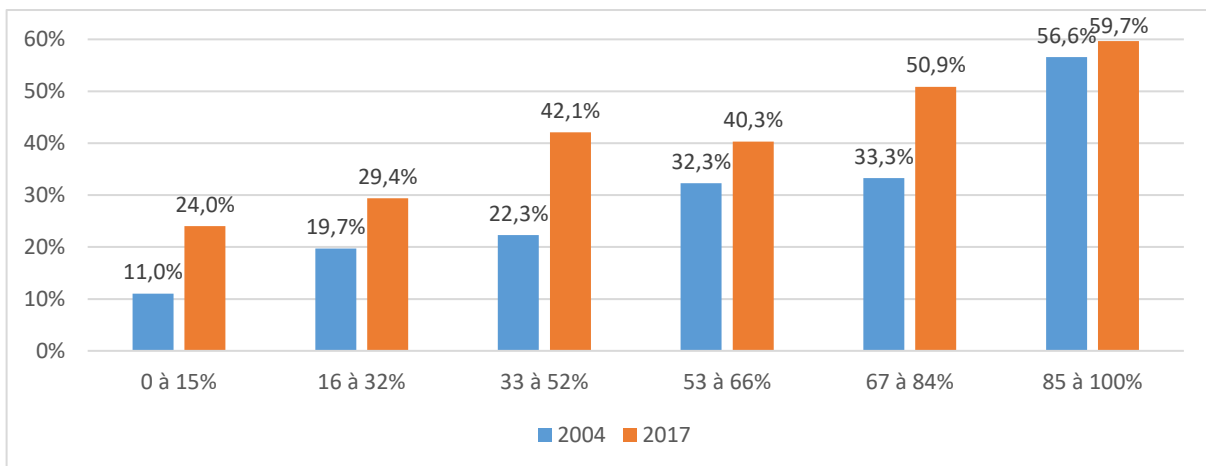


Source : données relevées à partir des procès-verbaux des assemblées générales électorales des FSN ou de leur site.

Malgré l'abrogation du principe de proportionnalité stricte, il est toujours possible d'observer une certaine corrélation entre la proportion de femmes dans les instances dirigeantes et dans les licences (Chimot, 2004 ; Insee, 2001). Cette relation (graphique 3) interroge les tenants du processus de féminisation ; pourquoi certaines fédérations progressent-elles, atteignant même le quota (e.g rugby, handball, roller et skateboard) quand d'autres stagnent ou reculent (e.g basketball, golf, judo), alors qu'elles ont sensiblement la même répartition de licencié-e-s ?

Ces questionnements font écho aux observations relatives à la gouvernance des grandes entreprises. Le fait que l'Oréal (produits cosmétiques), lauréat du grand prix de la mixité dans la catégorie CAC 40 en 2017 et 2018, et Korian (gestion de maisons de retraite médicalisées), primé dans la catégorie SBF 80, se distinguent parmi les champions de la mixité, questionne l'influence de la répartition sexuée des salarié-e-s ou de la nature des produits et services développés sur la répartition sexuée de ses dirigeant-e-s. L'étude menée par Moulin et Point (2012) réfute cependant l'hypothèse d'un lien de corrélation entre les deux variables; le secteur d'activité de l'entreprise n'influe pas sur la féminisation de son CA. Pour les auteurs, le principal facteur explicatif de la présence de femmes dans le CA d'une entreprise donnée du SBF120 réside dans le contrôle du capital par un actionnariat familial. Un quart des administratrices de leur échantillon possèdent un « atout famille » ; c'est-à-dire qu'elles disposent d'un lien de parenté ou d'alliance avec le fondateur ou un dirigeant de l'entreprise (Moulin & Point, 2012).

Graphique 3 : Evolution diachronique du taux de féminisation des comités directeurs des FSN en fonction du taux de licenciées féminines (2004-2017)



Source des données 2004 : Chimot (2004).

Source des données 2017 : résultats de l'enquête, données relevées à partir des procès-verbaux des assemblées générales électorales des fédérations ou de leur site internet.

Source des données licenciées : données détaillées du Ministère des Sports.

Lecture : En 2004, les fédérations dont le pourcentage de femmes dans les licencié-e-s était compris entre 0 et 15% avaient, en moyenne, un taux de féminisation de leur comité directeur de 11%. En 2017, les fédérations dont le pourcentage de femmes dans les licencié-e-s était compris entre 0 et 15% avaient, en moyenne, un taux de féminisation de leur comité directeur de 24%.

En ce qui concerne les FSN, le nombre de femmes dans les comités directeurs augmente quel que soit le taux de licenciées de la fédération. Les fédérations situées dans la tranche 33-52% connaissent la

plus forte progression. Les organisations ayant le taux le plus important de licenciées (i.e. 85%-100%) connaissent aussi une féminisation accrue de leur gouvernance. Ce dernier résultat traduit un léger recul de la mixité. Enfin, il est possible d'observer un nivellement pour les fédérations dites « mixtes » qui se situe autour de 40% de femmes dans les comités directeurs.

Cette analyse confirme les tendances lourdes observées précédemment ; les fédérations multisports sont plus féminisées en termes de licencié-e-s et de gouvernance, que les fédérations unisport olympiques et non-olympiques. Cependant, la différence entre le pourcentage de femmes élues et le pourcentage de femmes dans le total de licencié-e-s est plus importante pour les fédérations multisports (table 9).

Table 9 : Ecarts entre la proportion de licenciées et de dirigeantes nationales selon le type de fédération

Fédérations	Proportion de licenciées	Proportion de femmes aux CD	Ecart
Olympiques	31,1%	35,3%	-4,2
Non olympiques	31,4%	30,9%	0,5
Multisports	52,6%	40,6%	12
Total	38,0%	34,5%	3,5

Sources : données issues des procès-verbaux des FSN ou de leur site internet pour la proportion de femmes aux comités directeurs et des données détaillées du Ministère des Sports pour les proportions de licenciées.

Ainsi, si à première vue, les fédérations multisports semblent être plus favorables à la prise de responsabilité des femmes, ces dernières sont sous représentées dans la gouvernance comparativement à leur place parmi les licencié-e-s ($X^2 = 27,818$; $w = 0,239$). Pour les autres types de fédérations, les tests statistiques effectués montrent que les écarts ne sont pas significatifs ou que la taille d'effet est très faible (table 10).

Table 10 : Répartition des licencié-e-s et des élu-e-s au comité directeur selon le type de fédération

Fédérations	Femmes	Hommes	Total	X ²	P-value	w
Olympiques (36)						
Total élu-e-s	382	699	1081	9,138	0,002	0,092
Δ	(+46)	(-46)				
Non-Olympiques (50)						
Total élu-e-s	339	758	1097	0,106	0,745	0,010
Δ	(-5)	(+5)				
Multisports (21)						
Total élu-e-s	197	288	485	27,818	0,001	0,239
Δ	(-58)	(+58)				
Total (107)						
Total élu-e-s	918	1745	2663	14,083	0,001	0,073
Δ	(-94)	(+94)				

Source : relevés effectués à partir des procès-verbaux des assemblées générales électorales des FSN ou de leur site internet. Les tests statistiques ont été effectués sur <https://www.socscistatistics.com>.

Note de lecture : Les fédérations olympiques comptaient 382 femmes élues dans leur comité directeur pour la

période 2017-2020, soit 46 postes de plus que ce qu'une représentation proportionnelle des licencié-e-s aurait établi. Cet écart est significatif ($p < 0,05$), mais la taille d'effet est petite ($w = 0,092$).

1.2. Des effets inégaux

La mise en perspective de ces résultats avec ceux observés dans les entreprises et dans les FSI montre que la progression de la féminisation des FSN, quoique très lente, reste largement supérieure à celle observée dans les fédérations internationales (1.2.1). L'analyse au cas par cas des FSN met en lumière une marge de manœuvre encore importante : de nombreuses fédérations ne respectent pas la loi (1.2.2), tandis que d'autres se conforment et envisagent le quota comme un seuil maximum de femmes à élire (1.2.3).

1.2.1. Une progression limitée

Les grandes entreprises françaises, elles aussi investies d'un devoir d'exemplarité, se sont vues imposées par la loi Copé-Zimmermann (2011) un quota de 40% de représentant-e-s de chaque sexe pour la constitution de leur CA. Seules les entreprises d'au moins 500 salariés, avec un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros sont concernées par la loi, soit environ 2 200 sociétés.

Quels ont été les effets de ces quotas ? Selon Ethics & Boards, la loi Copé-Zimmermann semble avoir bien joué son rôle. En 2018, les entreprises du SBF 120 présentaient, en moyenne, un taux de féminisation de 42,6% de leurs conseils d'administration ou de surveillance. Pour les entreprises du CAC 40 ce taux était de 42,3%³⁹⁶. Ces données traduisent une accélération du processus de féminisation puisque que la proportion de femmes dans les conseils d'administration était auparavant de 38% en 2016, de 33,3% en 2015, de 26,2% en 2013 et de 10% en 2008 pour le SBF 120.

Cependant, si les quotas constituent « *un remède de cheval*³⁹⁷ », leur efficacité se restreint aux conditions de la loi (Grésy, 2016). D'une part, ils n'ont pas produit d'effets de contagion sur les autres instances de l'entreprise. Il n'y a toujours que 15,6% de femmes dans les instances décisionnaires que constituent les Comex³⁹⁸ (ce taux était de 9,5% en 2013) et 19,5% dans le top 100 des sociétés du CAC40³⁹⁹. Le nombre de conseils présidés par des femmes n'a pas non plus augmenté depuis 2013 (soit 4 conseils). D'autre part, le chiffre de 42,6% est une moyenne qui ne rend pas compte de la variabilité

³⁹⁶ https://www.jss.fr/Vers_une_nouvelle_gouvernance_dans_les_conseils_d%27administration_-1364.awp. [Consulté le 12/07/2019].

³⁹⁷ Armelle Carminati alors présidente de la Commission innovation sociale et managériale au Medef. <https://www.rtl.fr/actu/debats-societe/le-1er-janvier-les-conseils-d-administration-devront-compter-40-de-femmes-7786342677>. [Consulté le 12/07/2019].

³⁹⁸ https://www.challenges.fr/femmes/exclusif-la-mesure-annuelle-de-la-feminisation-du-top-100-des-grandes-entreprises-va-devenir-obligatoire_602355. [Consulté le 12/07/2019].

³⁹⁹ <http://www.editions-legislatives.fr/content/instances-dirigeantes-o%C3%B9-sont-les-femmes>. [Consulté le 12/07/2019].

des situations et qui masque les entreprises qui ne tombent pas sous le coup de la mesure (Grésy, 2016). Malgré ces stratégies, la loi est à l'origine de changements notoires, et la féminisation des conseils d'administration des entreprises s'est révélée beaucoup plus forte et rapide que celle des comités directeurs des FSN (table 11).

Table 11 : Evolution diachronique du taux de féminisation des conseils d'administration des entreprises cotées au SBF 120 et des FSN

Conseil d'administration des entreprises		Comité directeur des fédérations	
Année	Taux de féminisation	Olympiade	Taux de féminisation
2018	42,6%	2017-2020	34,5%
2013	26,2%	2013-2016	26,5%
2008	10,0%	2009-2012	24,7%

Sources: Ministère en charge des Sports et Ethics & Boards.

Note de lecture : en 2008 les conseils d'administration des entreprises du SBF 120 comptaient 10% de femmes et les comités directeurs des fédérations 24,7%.

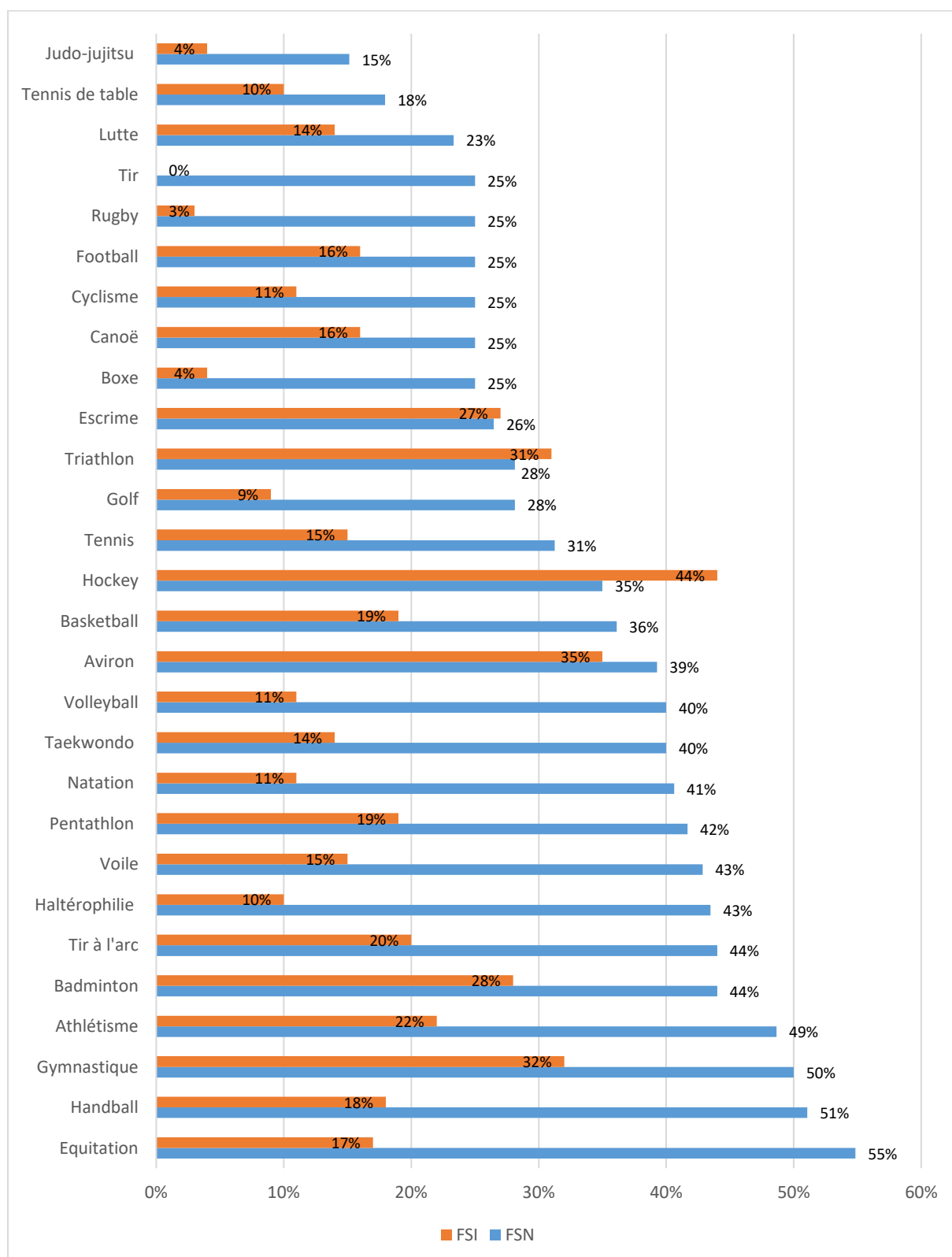
Néanmoins ces différences sont à relativiser à plusieurs égards. Contrairement à ce qui a pu être observé dans les conseils d'administration des entreprises, les dirigeantes sportives ne cumulent pas plusieurs mandats dans des comités directeurs de FSN (Gregoir, et *al.*, 2013). En effet, avant même l'instauration des quotas dans les entreprises, Martin & Pignatel (2004) observaient une concentration du pouvoir chez les femmes mandataires qui contribuait à créer « une élite de l'élite » : « (...) *les femmes détenant au moins dix mandats représentent seulement 1,7 % de la population féminine alors qu'elles ont entre leurs mains plus de 12,5 % des mandats.* » (Martin & Pignatel, 2004, p.168). Les études relatives à la féminisation de la gouvernance des entreprises ont permis par ailleurs, de souligner le nombre croissant d'administratrices étrangères. Selon Moulin & Point (2013) cette croissance n'est pas à imputer aux quotas mais à l'ouverture des grandes entreprises françaises aux capitaux étrangers. Cette observation ne connaît pas d'équivalence dans le champ de la gouvernance sportive. Enfin, il faut souligner que le caractère cyclique (4 ans) des élections des fédérations sportives peut participer à expliquer la lenteur du changement observé.

Si elle est plus faible que dans les entreprises, l'augmentation du nombre de femmes dans les comités directeurs des FSN est largement supérieure à celle que connaissent les FSI. Les travaux de Schoch & Clausen (2019), sur lesquelles nous nous basons pour établir la comparaison (graphique 4), montrent que les FSN ont connu une progression de 3% entre 2008 et 2018, passant de 14% de femmes au comité directeur à 17%. Si les FSI sont moins féminisées et partent de beaucoup plus loin, il n'existe pas d'effets de rattrapage. Le fait que seules quatre FSI dépassent la masse critique (30%) (Kanter, 1977) et que la fédération internationale de tir ne compte pas de femmes dans ses instances dirigeantes depuis 8 ans contribuent à montrer l'importance et la persistance du déséquilibre. Ces observations confirment en outre l'existence d'une « évaporation » des dirigeantes au fur et à mesure que le niveau de responsabilité augmente.

Dans ce cadre, il est à noter que trois fédérations nationales sont moins féminisées au comité directeur que leur fédération internationale : la fédération française d'escrime (-1 point), la fédération française de triathlon (-3 points) et la fédération de hockey (-9 points). Elles ne se posent pas en exemple au niveau national : la première ne respecte pas le principe de proportionnalité, et les deux autres utilisent la dérogation leur permettant d'échapper au quota de 40%.

Ces résultats relativisent l'existence d'une dynamique de féminisation de la gouvernance par discipline sportive. En effet, si les fédérations dominées par les hommes en termes de licencié-e-s restent les moins féminisées en termes de gouvernance, la progression n'est pas linéaire et semble très dépendante des volontés politiques réelles ou affichées. Ces observations nous invitent par ailleurs à investiguer les situations particulières de chaque FSN.

Graphique 4 : Comparaison de la proportion de femmes au comité directeur des FSN et des FSI olympique selon la discipline sportive



Sources : Pour les FSI, les données sont issues de Schoch & Clausen (2019) ; pour les FSN nous avons récolté les données via leurs procès-verbaux d'élection.

1.2.2. Les fédérations résistantes et réticente ?

Au-delà des chiffres agrégés et de cette progression d'ensemble, 19 FSN (18%) n'atteignent pas les proportions relatives à la représentation des femmes et des hommes qui leur sont prescrites pour la composition de leur comité directeur (6 olympiques, 9 unisport non olympiques et 4 multisport) (table 12) et 40 pour le bureau directeur FSN (15 olympiques, 18 non olympiques et 7 multisports). Seule la FFEPGV ne respecte pas la proportion relative à la représentation des *hommes* au comité directeur et au bureau⁴⁰⁰. Pour toutes les autres, c'est la représentation politique des *femmes* qui n'est pas respectée. La fédération française du jeu de paume est la seule fédération à n'avoir aucune femme dans ses instances de gouvernance⁴⁰¹ et peut être qualifiée de *résistante* au processus de féminisation de sa gouvernance. Cette dernière n'a par ailleurs pas fourni de plan de féminisation lors de la dernière olympiade.

Table 12 : Fédérations ne respectant pas les quotas pour la composition de leur comité directeur

Fédérations	Quota en vigueur	Proportion de licenciées en 2015	Proportion de femmes au CD
FF de tennis de table	25%	18,1%	17,9%
FF de lutte et DA	25%	21,6%	23,3%
FF de judo-jujitsu et DA	40%*	26,7%	15,2%
FF d'escrime	40%*	27,3%	26,5%
FF de canoë-kayak	40%*	29,9%	25,0%
FF de ski	40%*	38,1%	26,5%
FF d'aéromodélisme	25%	3,6%	21,1%
FF de motonautique	25%	5,4%	20,0%
FF de jeu de paume	25%	7,2%	0,0%
FF de vol en planeur	25%	10,1%	23,8%
FF du sport boules	25%	11,8%	17,9%
FF de la course camarguaise	25%	14,0%	14,3%
FF de vol libre	25%	15,8%	17,2%
FF pêches sportives	25%	2,4%	11,1%
FF de la course d'orientation	40%*	38,2%	36,8%
UGSEL	40%	49,8%	27,6%
2F OPEN-JS ⁴⁰²	40%	57,2%	31,8%
F nationale du sport en milieu rural	40%	59,4%	27,3%
FFEPGV	25%	92,5%	88,2%

*ou principe de proportionnalité

Sources : pour la proportion de femmes au CD, données issues des procès-verbaux des FSN ou de leur site internet ; pour la proportion de licenciées en 2015, données détaillées du Ministère des Sports ; pour le quota en vigueur : loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

A ce stade de l'analyse, si les premières observations mettent en lumière des FSN *non-conformes*, celles-ci ne permettent de pas de juger si les fédérations qui ne respectent pas la loi *résistent* au processus

⁴⁰⁰ Deux sièges réservés aux hommes sont laissés vacants au comité directeur faute de candidatures. Source : FFEPGV *Flash*, n°233, 2017, Assemblée Générale 14 octobre 2017.

⁴⁰¹ Assemblée générale électorale de la FFJP du 10 décembre 2016 <http://jeudepaume.fr/AG/2016/ag-2016.php> [Consulté le 03/04/2019].

⁴⁰² Fédération Française Omnisports des Personnels de l'Éducation Nationale.

de féminisation que les quotas sont censés impulser. En effet, nous ne connaissons pas les causes qui les amènent à ne pas respecter la mesure. L'étude des candidatures doit permettre de lever le voile sur ces interrogations. Deux résultats paradoxaux peuvent cependant être soulignés dès à présent. Le premier est que l'une des fédérations qui connaît la progression la plus importante vers la parité est la fédération de twirling bâton. Or, celle-ci accuse le recul le plus important, toutes fédérations confondues (-18 points), de la proportion de femmes dans son comité directeur. Les hommes représentaient 24% lors de l'olympiade 2013-2016, pour la suivante ils en représentent 42%⁴⁰³. Ensuite, la fédération de sport en milieu rural, pourtant féminisée à 60% en termes de licencié-e-s⁴⁰⁴, ne compte que 27% de dirigeantes dans ses instances et ne respecte pas la loi⁴⁰⁵.

Concernant le mouvement olympique et paralympique, le CNOSF et le CPSF ne sont pas contraints de féminiser leurs instances dirigeantes. La loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes ne s'applique qu'aux FSN. Cependant si l'État n'oblige en rien, le CIO a établi en 1996 des objectifs chiffrés non contraignants pour les FSI et aux CNO : 10% de femmes dans la gouvernance pour décembre 2001 et 20% pour décembre 2005. En 2016, l'objectif est relevé à 30% pour 2020. En 2003, le CIP a lui donné l'objectif de 30% pour ses organisations membres.

Néanmoins, ayant participé au projet de loi (c.f chapitre 5) et de par son devoir d'exemplarité, le CNOSF aurait été inspiré de s'appliquer la mesure. Malgré une féminisation évidente (table 13), les femmes ne représentent toujours que 20% du CA, soit une proportion largement en deçà de la moyenne des fédérations agréées (table 10). Le CPSF quant à lui, est présidé par une femme, Marie-Amélie Le Fur⁴⁰⁶, et son CA est plus restreint mais aussi plus féminisé (27,3%). Comme souligné pour le cas du CIO, la sous-représentation des femmes au poste de présidente de FSN nourrit la sous-représentation des femmes dans les instances olympiques et paralympiques. Le CA du CNOSF est majoritairement composé de représentant-e-s de FSN (bien souvent les président-e-s). Le système d'irrigation étant « pipé » à la base, le haut de la pyramide sportive se retrouve inévitablement déséquilibré.

⁴⁰³ Fédération française de twirling bâton, *procès-verbal de l'assemblée générale, Marseille 01 et 02 avril 2017*.

⁴⁰⁴ Données détaillées 2017 du Ministère en charge des Sports.

⁴⁰⁵ <http://www.fnsmr.org/assemblee-generale-de-la-fnsmr-continue-et-renouveau/> [Consulté le 22/10/2018]. Sont élu-e-s lors de l'assemblée électorale de 2017 à Morbecque (Nord) les 25 et 26 mars 2017 : Bocquet Jacques ; Catto Éric ; Coutaus Bernard ; Dadies Franck ; Falesan Serge ; Gandolfi Michel ; Guizzo Pierre ; Lamouroux Gisèle ; Legéard Christian ; Legoupil Avenel Véronique ; Linder Brigitte (présidente) ; Mackiewicz Benoît ; Mahihenni Karim ; Maudet Annie ; Pappafava Annie ; Protte Jean-Paul ; Sirot Anne ; Soniliacque Franck ; Tomasi Mario ; Trottein Jocelyn ; Valette Daniel ; Weise Dominique.

⁴⁰⁶ Elue le 14 décembre 2018, elle succède à Emmanuelle Assman.

Table 13 : Répartition sexuée des conseils d'administration du CNOSF et du CPSF sur la période 2005-2020⁴⁰⁷

	Olympiades	Nombre de femmes	Nombre d'hommes	TOTAL	Proportion de femmes
CNOSF	2005-2008	2	43	45	4,4%
	2009-2012	7	39	46	15,2%
	2013-2016	7	39	46	15,2%
	2017-2020	9*	36	45	20,0%
CPSF	2005-2008	NC	NC	NC	NC
	2009-2012	0	8	8	0,0%
	2013-2016	3**	8	12	25%
	2017-2020	3***	8	11	27,3%

* 9 en début de mandat, 12 suite à des élections partielles survenues en cours d'olympiade en raison de la démission de membres⁴⁰⁸.

** 3 en début de mandat, puis 2 suite à la démission de Florence Alix-Gravellier, élue dans le collège des athlètes.

*** La composition change en cours de mandat et passe à 4 femmes pour 11 hommes.

En dépit de ces constatations, la majorité des fédérations se conforme à la demande ministérielle, et atteint le quota qui leur est prescrit.

1.2.3.L'effet palier : les conformistes

Les quotas ne semblent pas faire obstacle à la féminisation des licencié-e-s. Les FSN en passe de dépasser le cap des 25% de licenciées n'ont pas, en effet, freiné leur progression pour ne pas à avoir à respecter les proportions plus exigeantes en matière de représentation femme-homme dans leur gouvernance. Il existe néanmoins bien, un effet de seuil, qu'il faut imputer aux quotas. En effet, ces derniers ont permis une accélération du processus de féminisation des FSN grâce à un effet *palier*.

Dix fédérations dites « mixtes en termes de licencié-e-s » peuvent être qualifiées de *réticentes* voire

⁴⁰⁷ Sources pour le CNOSF :

Rapport pluriannuel sur la féminisation du sport 2004-2007 (2008). SEMC.

CNOSF, *compte rendu des élections du 19 mai 2009*.

CNOSF, *Procès-verbal de l'assemblée générale du CNOSF, jeudi 13 mai 2013*.

<https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/actus/7039-elections-au-cnosf--une-quipe-reconduite.html> [Consulté le 12/07/2019].

Sources pour le CPSF :

CPSF, *Procès-verbal de l'assemblée générale du CPSF, 3 mai 2013*.

Missao Rio 2016, France Paralympique, présentation J-50. (2016). CPSF.

<https://web.archive.org/web/20170622173514/http://cpsf.france-paralympique.fr/comite-paralympique-et-sportif-francais/conseil-dadministration/> [Consulté le 22/20/2020].

⁴⁰⁸ Guislaine Westelynck ; Brigitte Henriques ; Gwladys Épangue ; Marie-Claude Feydeau ; Corinne Dogemont ; Sarah Ourahmoune ; Véronique Moreira ; Marie-Amélie Le Fur ; Nathalie Costantini ; Evelyne Ciriégi ; Betty Charlier ; Emmanuelle Bonnet Oulaldj. <https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/actus/4751-le-conseil-dadministration.html> [Consulté le 22/20/2020]. <https://web.archive.org/web/20120907225556/http://www.france-paralympique.fr/comite-paralympique-et-sportif-francais/> [Consulté le 22/20/2020].

de *conformistes* dans la mesure où elles appliquent la loi à son strict minimum et mentionnent le principe dérogatoire dans leurs statuts, leur permettant de ne pas avoir à atteindre 40% de représentant-e-s de chaque sexe au comité directeur (table 14).

Table 14 : Fédérations utilisant la dérogation leur permettant de respecter le principe de proportionnalité au comité directeur.

Fédérations	Quota en vigueur	Proportion de licenciées en 2015	Proportion de femmes au CD
FF de triathlon	40% ou principe de proportionnalité	25,0%	28,1%
FF de hockey		23,7%	35,0%
FF de golf		27,8%	28,1%
FF de basketball		36,0%	36,1%
FF de tennis		29,1%	31,3%
FF de karaté et arts martiaux affinitaires		31,9%	34,4%
FF d'aviron		36,8%	39,3%
FF d'aïkido et de budo		25,8%	28,6%
FF de jeu de balle au tambourin		26,8%	29,2%
FF du sport universitaire		30,7%	33,3%
FF du sport adapté		33,9%	37,5%

Sources : pour la proportion de femmes au comité directeur, données issues des procès-verbaux des AG des FSN, ou récoltées sur leur site internet ; pour la proportion de licenciées en 2015, données détaillées du Ministère des Sports.

Cet effet palier est encore plus saillant pour les fédérations les moins féminisées en termes de licencié-e-s. Sur les 35 fédérations considérées comme « dominées par les hommes » en termes de licencié-es et qui respectent la loi, 27 atteignent exactement l'objectif qui leur est prescrit en matière de représentation féminine. Ces données laissent à penser que le quota pourtant théoriquement considéré comme un minimum, devient la norme ; il est envisagé comme un « *un plafond à atteindre plutôt qu'une base sur laquelle construire* » (Henry et al., 2004, p.89). Pour exemple, les quatre listes présentées pour les élections du comité exécutif de la FFF comptaient toutes trois femmes, soit strictement 25%⁴⁰⁹. La force de cet effet palier diminue avec la féminisation des licenciées pour s'évanouir complètement pour les fédérations les plus féminisées. Le nombre de sièges réservés aux hommes ne constitue nullement un plafond pour les fédérations les plus féminisées⁴¹⁰.

Cet « effet palier » doit être considéré comme une certaine preuve de l'efficacité quantitative des quotas sur le court terme. Les fédérations se conforment à la loi : elles répondent à la demande qui leur est adressée. Si plus de la moitié des fédérations dominées par les hommes en termes des licencié-e-s se conforment et s'arrêtent strictement à ce qui leur est prescrit (i.e. 25% de femmes dans les instances dirigeantes), il ne faut pas oublier leur point de départ et la marge de progression qu'elles

⁴⁰⁹ Liste Jacques Rousselot, liste de Éric Thomas, liste de David Donadei « Un football pour tous » et liste de Noël Le Graët (élu président). Dans trois des quatre listes, une femme est prévue au poste de secrétaire générale. Source : Communiqué de presse de la FFF « *Election du président de la FFF et du comité exécutif* ».

⁴¹⁰ Seul la FFEPGV ne respecte pas la proportion minimale d'hommes à élire au comité directeur, en raison d'un manque de candidatures masculines.

connaissent.

L'efficacité et les limites de la mesure à plus long terme ne sauraient en effet être appréhendées sans l'expérience du temps. Celles-ci dépendent à la fois du cap à atteindre et de la suite qui sera donnée à cette progression. Selon la ministre de l'époque, Najat Vallaud-Belkacem et le projet de loi « *l'objectif à terme c'est la parité* ». Dès lors, il convient de surveiller la pérennité de cette évolution et de déterminer si lors de prochaines élections, les FSN dominées par les hommes en termes de licenciées ne s'en tiennent toujours qu'au minimum prescrit. Comme un-e sportif-ive qui bat son record mais ne parvient plus à progresser, les FSN pourraient plafonner. Dans les faits, il est vraisemblable que cette étape provisoire vers la parité ne se transforme en réalité en terminus. La législation actuelle ne prévoit pas de procéder par étape pour les FSN dont la part de femmes dans les licencié-e-s ne dépasse pas 25%, rien ne les oblige à aller au-delà des 25% pour les prochaines élections, en 2021. En l'absence de contrainte, il semble très peu probable qu'elles se l'appliquent d'elles-mêmes. Dans ce cadre, seule une évolution significative du nombre de licenciées féminines (i.e. dépasser le cap des 25% de licenciées) permettrait d'obtenir une plus grande diversité dans la gouvernance.

Enfin, se pose la question de l'origine de cet effet de palier. Doit-il être compris comme un manque de volonté, des réticences et résistances émanant des acteur-trice-s ? Ou est-il le témoin des difficultés pour les organisations dominées par les hommes en termes de licencié-e-s à recruter des femmes dans leurs instances dirigeantes ? Afin de mieux comprendre ce phénomène et d'aider à lever le voile sur les différentes dynamiques de féminisation, la partie suivante étudie la question des candidatures féminines et masculines aux comités directeurs des FSN.

2. Résistances structurelles ou manque de candidatures ?

A la vue des données quantitatives, deux principaux éléments participent à expliquer la moindre représentation des femmes au comité directeur et au bureau des FSN : certaines fédérations essaient de contourner la loi et n'appliquent que partiellement le quota (1.3.1), et les femmes candidatent deux fois moins que les hommes au poste d'élue fédérale (1.3.2). L'analyse des candidatures et des modes de scrutin, permet en outre de mettre en lumière les fédérations qui s'engagent plus fortement dans le processus de féminisation et qui peuvent être qualifiées *d'engagées* (1.3.3).

2.1. Des stratégies de résistance à l'œuvre

Les fédérations qui ne se conforment pas à la loi développent différents types de stratégies (conscientes ou non conscientes) afin d'amoindrir les effets des quotas. La première consiste à restreindre l'application du quota au seul comité directeur (a), la deuxième à créer des espaces de décision supplémentaires non soumis au quota (b), la troisième à limiter le nombre de sièges réservés aux femmes (c), la quatrième à placer les femmes dans la seconde partie de la liste (d), et enfin la dernière

à réserver des sièges pour les membres de droit, ces dernier-ières étant quasi-exclusivement masculins (e).

A cela s'ajoutent d'autres tentatives de contournement ou d'adaptation de la règle, et des degrés de volontarisme très variables. Pour exemples, la fédération de volley a essayé de négocier avec le Ministère pour que le calcul de l'assiette du quota soit étendu aux membres suppléant-e-s⁴¹¹, et la fédération de football a augmenté le nombre de membres composant les instances dirigeantes afin de pouvoir, à la fois, inclure plus de femmes dans la gouvernance et garder les postes pour les membres déjà en place⁴¹².

Le terme parité fait en outre l'objet d'acceptation inégales. Pour l'institut Européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) il existe une « zone de parité » pouvant aller de 40 à 60% de femmes ou d'hommes. Cependant dans les statuts de certaines FSN, le terme connaît un glissement sémantique, et est entendu comme un synonyme de « proportion de femmes ». La parité, comme conceptualisée dans les statuts de la fédération de triathlon, ne correspond pas à un rapport d'égalité. Ils énoncent que la « *parité* » au sein du CA est garantie en attribuant une proportion minimale de sièges pour les personnes de chaque sexe de 25 ou 40%, selon le cas de figure⁴¹³. Même constat à la fédération de handball : « *la parité est passée de 35,2% il y a 6 ans à 31% cette année*⁴¹⁴ » et à la fédération de cyclisme où le règlement intérieur comporte la mention « *en conformité avec les dispositions de l'article 20 des statuts fédéraux relatives à la parité* » alors que lesdits statuts ne réservent que 22% des postes du bureau exécutif aux femmes.

(a) Limiter l'application du quota au seul comité directeur

Le problème du manque de candidatures se pose moins pour la composition des bureaux que pour celle des comités directeurs. Ces instances sont plus restreintes et le respect des quotas ne nécessite

⁴¹¹ « Le calcul de la parité légale (40% du genre minoritaire) établi sur Titulaire et Suppléant d'un genre différent, des représentants régionaux - qui aurait permis la répartition équivalente représentants/administrateurs - n'a pas été validée par le service juridique du Ministère qui contraint la représentation des 13 régions métropolitaines et des ligues ultramarines à l'élection de 23 représentants des régions ». Source : Relevé de décisions, extraits de procès-verbal de l'assemblée générale de la fédération Française de volley-Ball des 18 et 19 Juin 2016 à Strasbourg, p.28.

⁴¹² En 2011, elle a réformé ses statuts et a adopté un nouveau mode de gouvernance. Cette modification a, entre autres, conduit à l'établissement d'un comité exécutif constitué de 10 membres élu-e-s au scrutin de liste et à la création de la Haute Autorité du Football (HAF) composée de 20 membres. Ces deux instances ont ensuite vu leurs effectifs gonfler après la promulgation de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Le comité exécutif est passé à douze membres, dont trois femmes, contre dix membres dont une femme auparavant, auxquels s'ajoutent deux membres de droit (président-e de la ligue de football professionnel et de la ligue de football amateur). De même, la HAF qui comptait vingt membres dont deux femmes est désormais composée de vingt-quatre membres, dont six femmes.

⁴¹³ Statuts de la fédération française de triathlon adoptés par l'Assemblée Générale Fédérale du 19 mars 2016, p.11 et p.13.

⁴¹⁴ Procès-verbal de l'assemblée générale de la fédération française de handball du 12 & 13 avril 2013 à Caen, p.72.

la nomination que de 4 ou 5 représentant-e-s de chaque sexe. L'incertitude sur le résultat est quasi-nulle : celui-ci ne repose pas sur la bon vouloir d'une masse d'électeur-ric-e-s mais sur la volonté d'une poignée d'acteur-ric-e-s. Les membres du bureau sont, en effet, souvent choisi-e-s par les président-e-s : la nomination de femmes ou d'hommes dans l'instance répond moins à une élection qu'à un processus de cooptation et donc à une volonté politique des dirigeant-e-s clés en place. En ce sens, les fédérations qui ne respectent pas le quota au bureau peuvent donc plus facilement être qualifiées de *résistantes* ou *réticentes* à la loi et au processus de féminisation que celles qui ne le font pas pour le comité directeur. En outre, celles qui respectent le quota au comité directeur, mais non au bureau, comme la fédération de danse, peuvent difficilement se prévaloir d'un manque de vivier de femmes disponible pour justifier le déséquilibre.

En l'occurrence, plusieurs FSN ont choisi, en dépit de la législation, d'appliquer le quota uniquement au comité directeur et non pas à l'ensemble de leurs organes dirigeants (entre autres les fédérations de lutte, de basketball, de cyclisme, de ski, de volley-ball, de baseball et softball, vol en planeur, de danse, motonautique, de bowling et de sports de quilles, de pêches sportives⁴¹⁵...). Cette exception peut difficilement être mise sur le compte de l'oubli ou d'une mauvaise compréhension du texte de loi. En effet, lors des débats, fédérations et parlementaires semblaient s'être accordés sur la signification du texte: « *L'expression retenue « d'instances dirigeantes » a été discutée, et les fédérations ont toutes indiqué qu'elles comprenaient cette expression comme désignant les comités et bureaux seulement* » (Coutelle, 2013, p.112). Un flou subsiste pourtant, comme le note Vincent (2019) : « *il n'existe pour l'instant aucune définition légale ou jurisprudentielle d'une « instance dirigeante » essentielle pour assurer une pleine efficacité du dispositif visant à la parité* » (2019, p.179), et certaines fédérations ont utilisé cette zone d'incertitude pour ne pas appliquer les quotas à l'ensemble de leurs instances dirigeantes. Les acteur-ric-e-s exploitent le fait que celle-ci ne fasse pas une mention explicite et précise des « *comité directeur* » et « *bureau directeur* » pour se contenter d'appliquer la loi dans l'instance élargie. Cette stratégie cantonne les femmes là où les enjeux de pouvoir sont plus faibles.

En l'occurrence, Didier N., ancien secrétaire, et aujourd'hui en charge des affaires juridiques de la fédération française de danse, qui interprète et applique la loi de façon restrictive, l'exprime ainsi :

Mais si vous voulez y'avait une ambiguïté dans les textes [de loi], ils parlaient des comités directeurs ou des conseils d'administration, ils parlaient pas des bureaux, donc (*rires*) donc si vous voulez, ils ont mis dans le délibératif [la parité] mais dans pas dans l'organe exécutif ce qui fait que ben... voilà c'est... effectivement faire la parité dans le délibératif mais pas dans le reste... eh ben... Et je pense que ce silence dans les textes de loi était voulu.

⁴¹⁵ Source : sites internet des fédérations sportives.

(b) Créer des instances de pouvoir supplémentaires

Une autre pratique consiste à instituer des instances de décisions supplémentaires. Pour exemple, la fédération de rugby à XIII qui respecte la parité femme-homme au bureau fédéral et un quota de 25% au comité directeur, a créé un organe de gouvernance supplémentaire, mais non statutaire, le bureau exécutif, où les femmes sont sous représentées (2 femmes pour 11 hommes)⁴¹⁶.

(c) Limiter le nombre de sièges féminins

Il existe, dans certaines FSN, des réticences latentes à une plus grande féminisation qui se matérialisent par une structuration inadaptée des modalités de scrutin. Les fédérations d'aviron⁴¹⁷, de karaté et disciplines associées⁴¹⁸, de basketball⁴¹⁹, de triathlon⁴²⁰ et d'aïkido et de budo⁴²¹ utilisent le principe dérogatoire qui leur permet de limiter l'entrée de femmes. Certaines, comme la fédération de basketball, l'utilisent de façon stricte et ne se laissent pas l'opportunité de dépasser le principe de proportionnalité, même si le nombre de candidates le permet et que cela ne constitue qu'un ou deux sièges supplémentaires pour les femmes. En l'occurrence, l'expérience électorale à la fédération de basketball avait montré qu'il existait un vivier suffisant de femmes. Lors de l'élection de 2008, alors que la règle de proportionnalité était déjà en vigueur, deux femmes avaient reçu plus de voix que les candidats masculins mais n'avaient pu être élues faute de places restantes dans le collège féminin. Dans l'ensemble, 8 femmes n'avaient pas été élues⁴²².

(d) Les effets de positions dans la liste

A la fédération de tennis, toutes les listes respectent le quota de 40% mais les femmes sont moins bien placées dans l'ordre d'apparition que les hommes. Une fois l'élection passée elles ne représentent plus que 33% des élu-e-s⁴²³.

⁴¹⁶ <https://www.ffr13.fr/bureau-federal/> [Consulté le 13/09/2018].

⁴¹⁷ A la fédération d'aviron cinq candidates ne sont pas élues (procès-verbal de l'assemblée générale élective, le 3 décembre 2016 à Nogent-sur-Marne).

⁴¹⁸ A la fédération de karaté et arts martiaux affinitaires trois candidates ne sont pas élues (Résultats de l'assemblée générale élective de la Fédération Française de Karaté et arts martiaux affinitaires du 17 décembre 2016).

⁴¹⁹ A la fédération de basketball trois candidates ne sont pas élues (procès-verbal de l'assemblée générale élective du 15 octobre 2016 à Dijon).

⁴²⁰ A la fédération de triathlon une femme n'est pas élue (procès-verbal de l'assemblée générale élective du samedi 18 mars 2017 à Paris).

⁴²¹ A la fédération d'aïkido et de budo quatre femmes ne sont pas élues (information communiquée par mail par la secrétaire de la fédération).

⁴²² Procès-verbal de l'assemblée générale élective samedi 8 décembre 2012 au CNOSF à Paris.

⁴²³ La liste « France Tennis » conduite par Jean-Pierre Dartevelle, la liste « Objectif Clubs » conduite par Alexis Gramblat et la liste « France Tennis » conduite par Bernard Giudicelli.

(e) L'effet de structure : les membres de droit

En ce qui concerne le non-respect des quotas au comité directeur, la composition structurelle des instances est souvent en cause. En particulier, l'existence de membres de droit constitue une tentative de bornage du périmètre de la loi qui freine la féminisation des instances et le fonctionnement démocratique des organisations. Pour exemple, le CA de la fédération de judo et disciplines associées (FFJDA) est composé de 33 membres réparti-e-s entre deux organes : le comité directeur et le conseil national. Le comité directeur est constitué de 17 membres élu-e-s au scrutin de liste, le conseil national est composé de 16 membres : les président-e-s de ligue, un-e représentant-es des DOM-TOM, les représentant-e-s des organes internes nationaux et un-e représentant-e supplémentaire de la ligue d'île de France⁴²⁴. Pour le premier renouvellement des instances dirigeantes et conformément à la dérogation possible, la fédération a choisi de réserver un nombre minimum de sièges pour les femmes en proportion de leur représentation parmi les licencié-e-s (26,2% en 2015). Ainsi sur les 17 membres élu-e-s au comité directeur, 5 sont des femmes (29,4%). Le comité directeur respecte donc le quota prescrit. Cependant, parmi les 16 membres du conseil national doté-e-s du droit de vote, on ne compte aucune femme⁴²⁵. Par conséquent, sur les 33 membres qui composent le CA, les femmes ne représentent que 15,2% des sièges au lieu des 26,2% prévus par le code du sport.

Un même constat s'applique pour l'UGSEL⁴²⁶ et pour les fédérations de tennis de table (FFTT) et de ski⁴²⁷. Seules 24 des 39 places au conseil fédéral de la FFTT font l'objet d'une élection lors de l'assemblée générale et sont soumises au quota⁴²⁸. La liste de Christian Palierne, arrivée en tête de l'élection⁴²⁹, composée de 25% de femmes, s'est retrouvée « noyée » de telle sorte que le conseil fédéral ne comprend que 18% de femmes. Les statuts de la fédération française de ski ne sont pas conformes avec les dispositions de la loi, ses statuts stipulent que « *s'agissant de l'assiette de calcul des proportions, les membres de droit qui siègent à raison de leur fonction au sein des instances ne sont pas comptabilisés*⁴³⁰ ». Cette résistance au quota est aussi exprimée par certaines femmes dirigeantes de la fédération. Claude K, 57 ans membre féminine du comité directeur de la fédération de ski se prononce

⁴²⁴ Textes officiels (2016-2017), titre 4, section 1 « le conseil d'administration », p.108-109.

⁴²⁵ <https://www.ffjudo.com/comite-directeur> [consulté le 10/02/2019].

⁴²⁶ Le conseil d'administration est composé de 33 voix délibératives, dont 21 membres élus au scrutin uninominal à deux tours et 12 membres de droit. Source : statuts de l'UGSEL nationale approuvés par l'Assemblée générale extraordinaire du 13 juin 2014, Section II, article 20.

⁴²⁷ Le Comité Directeur comprend 50 membres mais seuls 35 sont élus par l'assemblée générale. Source : statuts de la fédération française de ski, adoptés à l'assemblée générale d'Annecy le 16 juin 2017, titre IV, article 12.

⁴²⁸ Règlements généraux de 2017 de la FFTT en vigueur au 1er juillet 2017, Titre III, section I, article 12.

⁴²⁹ La liste est composée de : Christian Palierne, Françoise Lapique, Jean-René Chevalier, Virginie Poupin, Miguel Vicens, Marion Vayre, Kevin Vanlioglu, Anne Boileau-Démaret, Jacques Ray, Sophie Bodin, Jacques Barraud, Guy Letrot, Jean-Luc Guillot, Claude Raeckelboom, Michel Martin, Patrick Cannel, Sonia Prodhomme, Thibaut Huriez, Jacques Sorieux, Christian Rigaud, Patrick Lustremant, Fabrice Kosiak, Georges Gauthier, Jean-François Kahn. Source : Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la FFTT, Paris, le 25 mars 2017.

⁴³⁰ Statuts de la fédération française de ski, adoptés à l'assemblée générale d'Annecy le 16 juin 2017, titre IV, article 12.

ainsi ouvertement contre la mesure⁴³¹ :

Il vaut mieux que ce soit des gens qui ont la compétence pour faire les choses plutôt que d'imposer des femmes moi ça me... (...). Je suis contre les quotas. C'est celui qui est là, c'est parce qu'il, il ou elle, a les compétences, mais d'imposer des quotas moi ça pose plus de problèmes qu'autre chose parce que je vois sur certaines associations où ça a été imposé et bien y a, on a des problèmes, il vaut bien que ça soit des gens qui soient compétents dans leurs fonctions voilà.

Dans le même sens, Véronique M. aussi élue au bureau de la fédération de ski, développe un discours paradoxal. Elle rejette aussi les quotas, en raison de la nécessité de consacrer la compétence, mais reconnaît en même temps, avec ses mots, l'existence d'un certain sexisme à la fédération⁴³² :

Oui alors après moi je ne suis pas féministe. Je suis élue aussi dans ma mairie, forcer des gens parce qu'il faut des femmes alors qu'elles n'ont pas envie je trouve ça idiot, comme pour les hommes hein. Mais là on oblige à aller chercher et on se retrouve avec des personnes qui n'ont pas envie, qui n'ont aucun intérêt, voilà et qui très vite arrêtent. Je trouve ça idiot d'imposer parce contre c'est vrai que dans notre fédération être une femme et avoir des responsabilités c'est pas facile, tant que vous n'embêtez pas, tant que vous n'imposez pas ça va mais dès que vous essayez c'est compliqué hein. Mais bon on sait comment ça marche, ça reste un monde d'hommes et difficile, et on vous laisse faire votre chemin jusqu'au moment où vous revendiquez des choses et là c'est un bloc masculin contre les femmes.

A la fédération d'escrime, la liste conduite par Isabelle Lamour comportait bien le nombre requis de postes réservés aux femmes⁴³³ mais le comité directeur est complété par deux personnes qualifiées et un maître d'arme (trois hommes⁴³⁴) qui ne sont pas calculés dans l'assiette du quota. Même chose pour la fédération vol en planeur et de jeu de balle au tambourin. Les listes portées par Jean-Emile Rouaux⁴³⁵ et Yvan Buonomo⁴³⁶, seules en lice, comportaient bien 25% et 40% de femmes, mais le comité directeur est complété par des membres de droit et des membres masculins élus par un scrutin nominal qui ne

⁴³¹ Entretien réalisé le 19 avril 2017 par téléphone.

⁴³² Entretien réalisé le 4 mai 2017 par téléphone.

⁴³³ Procès-verbal de la commission de contrôle des opérations électorales du 26 août 2016.

⁴³⁴ Jean-Pierre Rommeru, Alain Varille et Michel Olivier. Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française d'escrime du samedi 8 octobre 2016 à Bagnolet.

⁴³⁵ La liste « FVV 2020 » comptait 5 femmes et 15 hommes.

⁴³⁶ Le comité directeur est composé de 3 collèges distincts, celui des membres de droit, collège des membres représentants des joueurs, clubs et arbitres, et le collège des élus. Seul ce dernier collège est soumis au quota. La liste de Yvan Buonomo était ainsi composée de 10 hommes et 8 femmes (Statuts article 11, version du 4 novembre 2017).

rentrent pas dans le calcul des quotas.

Cependant, ce point constitue bien une adaptation, consciente ou non, de la régulation qui leur est imposée. Or, bien souvent les membres de droit sont les président-e-s d'organisations situées dans l'environnement proche de la fédération (e.g. ligue régionale, ligues professionnelles, autres fédérations) et sont quasi-exclusivement des hommes. Dans une moindre mesure, les comités directeurs des fédérations de basketball⁴³⁷, football⁴³⁸, sport universitaire⁴³⁹, spéléologie⁴⁴⁰ etc. comptent aussi quelques membres de droit qui ne déséquilibrent pas significativement la composition sexuée de leurs instances.

Ces exemples sont révélateurs d'un *effet de structure* : une partie de la composition des comités directeurs est prédéterminée et dépend directement des élections des organes déconcentrés des fédérations. Le déséquilibre, bien souvent situé au niveau de la présidence régionale se reproduit mécaniquement au niveau national du fait de l'existence de membres de droit. De fait, ces fédérations n'appliquent pas littéralement la loi qui stipule que l'ensemble « *des instances dirigeantes* », et non seulement « *les membres élus* », sont soumis à l'application de quotas. En outre, pour Breillat (2017) « *le fonctionnement démocratique*⁴⁴¹ » et l'obligation d'élire les membres des instances dirigeantes⁴⁴² prohibent l'existence de membres de droit. En effet selon les textes : « *Les membres de la ou des instances dirigeantes sont élus au scrutin secret, pour une durée de quatre ans* ». Ainsi, les membres de droit, qui sont autorisé-e-s dans les associations lambda, ne le sont pas dans les fédérations sportives qui demandent l'agrément ministériel. Cependant, comme précédemment constaté, l'inclusion automatique de président-e-s de structures déconcentrées dans les instances dirigeantes fédérales est une réalité pour nombre de FSN. Cette pratique n'est pas considérée, dans les faits, comme une atteinte à la démocratie des FSN puisqu'elles continuent d'obtenir l'agrément et/ou la délégation du Ministère chargé des Sports. Pourtant la question est en droit d'être posée : l'élection régionale vaut-elle pour l'élection nationale ? Sans débattre sur le fond et sur ce que devraient fondamentalement « être » les instances dirigeantes, le constat est fait ici que les membres de droit ne sont pas prévu-e-s par les textes et constituent un frein à la féminisation de la gouvernance des FSN.

Pourquoi les femmes sont-elles sous représentées parmi les membres de droit ? Parce que ce privilège est réservé aux président-e-s (e.g. de ligues régionales, de comités régionaux, de ligues

⁴³⁷ Le ou la président-e de la Ligue Nationale de Basket est membre de droit. Statuts 2017-2018 de la fédération française de basketball.

⁴³⁸ Le ou la présidente de la ligue professionnelle de football est membre de droit du comité exécutif de la FFF. Statuts de la FFF saison 2016-2017.

⁴³⁹ Sont membres de droit : le ministre en charge de l'enseignement supérieur ou son représentant ; le ministre en charge des sports ou son représentant et le président du CNOSF ou son représentant. Statuts de la fédération française du sport universitaire conformes aux délibérations de l'AG extraordinaire du 20 mai 2017.

⁴⁴⁰ Le comité directeur comprend quatre membres de droit « *représentant les présidents de comités spéléologiques régionaux* ». Statuts de la fédération française de spéléologie adoptés le 9 juin 2019.

⁴⁴¹ Art L. 131-8 du code du sport.

⁴⁴² Point 2.2.2.2.3 des DOS.

professionnelles). Tant que subsiste le plafond de verre dans les organismes déconcentrés, la composition des comités directeurs des fédérations comprenant des membres de droit sera déséquilibrée. En 2009, seuls 12,2% des président-e-s de ligues ou de comités régionaux étaient des femmes (SEMC, 2009). Les périodes de restructuration de services étant souvent préjudiciables aux femmes (Milewski, 2012 ; Conley et al., 2011) il est à craindre la réforme territoriale engagée⁴⁴³ n'améliore pas la situation.

Lorsqu'ils sont membres de droit, les président-e-s de ligues se trouvent dans une situation privilégiée. Leur position est renforcée par le rôle de relais communicationnel qu'ils exercent dans chacune des instances dans lesquelles ils siègent. Leur double casquette d'élue-s régionaux-ales et nationaux-ales leur confère un pouvoir dit de *l'aiguilleur* (Crozier & Friedberg, 1977) qui les conduit à constituer de « véritables fiefs » (Asensi, 2000, p.27) et peut parfois s'avérer source de conflits (Bernardeau Moreau, 2004). En l'occurrence, l'inscription de cumul de mandat dans les statuts de certaines FSN traduit bien un rapport de force qui leur est favorable.

Dans le domaine de l'économie politique, François & Weill (2014) étudient l'impact de la détention de mandats locaux sur l'efficacité des parlementaires⁴⁴⁴ et montrent que la relation entre le nombre de mandats et l'activité parlementaire est faible. En ce sens, ni l'interdiction du cumul, ni l'entrée de nouveaux parlementaires ne sauraient constituer une réponse à la problématique de l'activité de l'assemblée nationale. Cependant, s'il ne permet pas d'améliorer l'efficacité de la vie politique, le cumul des mandats et des fonctions électives limite le renouvellement de la classe politique, concentre le pouvoir et permet d'accroître les ressources financières des représentant-e-s ; il limite la compétition électorale. Mény (1992) utilise l'image du baobab pour rendre compte de ce phénomène : grâce au cumul de mandats les représentant-e-s politiques captent les ressources qui empêchent les autres plantes de grandir sous leur ombre. Par la suite, les travaux de François (2006) confirment cette hypothèse. Il montre que, d'une part, les hommes politiques, soucieux de la survie de leur carrière, s'accaparent les aides et les ressources financières afin de se faire réélire. D'autre part, plus les candidats disposent de mandats locaux moins ils rencontrent de concurrence pour l'élection et cette concurrence a tendance à être de moins bonne qualité. Ainsi, les politiques détenant plusieurs mandats électifs « bouchent l'accès » et construisent artificiellement des barrières à l'entrée de nouveaux-elles arrivant-e-s.

Si les études citées précédemment ne font pas de distinction entre le sexe des représentant-e-s politiques qu'elles étudient, les travaux réalisés par le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (2013) montrent que généralement les hommes se révèlent être bien plus « cumulards » que les femmes. En 2013, 80% des parlementaires qui détenaient plusieurs mandats électifs étaient des hommes. De surcroît, lorsque hommes et femmes se trouvent en situation de cumul, des différences persistent. De façon générale, les hommes détiennent la double casquette de maire (et/ou président de conseil régional

⁴⁴³ Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

⁴⁴⁴ Celle-ci est mesurée au prisme de trois indicateurs : la production de la loi, le contrôle de l'exécutif et la représentation des électeurs.

ou départemental) et de député tandis que les femmes détiennent celle de maire-adjointe (et/ou président de conseil régional ou départemental) et de députée. La limitation du cumul de mandats et des responsabilités, si elle ne permet pas l'amélioration de l'activité politique, peut entraîner une féminisation des instances dirigeantes.

Dans les FSN, le cumul de mandats régional/national est préjudiciable à la représentation des femmes mais il assure un lien essentiel à la coordination des activités. Les organisations les plus développées et les plus importantes en termes de licenciées souffrent parfois de la distance entre le sommet hiérarchique et les membres situés à la base. Le cumul de mandats local/national, permet l'établissement d'une chaîne, entre la prise de la décision pensée au niveau national, et les organes déconcentrés en charge de la mise en œuvre de celle-ci au plan local.

Pour se donner les moyens d'atteindre une représentation sexuée plus équilibrée et égaliser la répartition des forces au sein de la gouvernance des FSN, une première solution consisterait alors à supprimer les membres de droit. Pour assurer le lien entre instances dirigeantes nationales et les structures déconcentrées, la fédération française de canoë kayak a ainsi choisi d'instaurer une instance consultative : le Conseil des Territoires et du Développement qui a pour but « *d'assurer des relations entre le Bureau Exécutif et les organes déconcentrés chargés de la mise en œuvre des politiques fédérales*⁴⁴⁵ ». La fédération de volley a choisi elle d'élire des représentant-e-s de ligues ou comités régionaux. Chacune de ses neuf ligues régionales métropolitaines est représentée par deux membres élu-e-s au CA, un homme et une femme. L'élection de l'intégralité des membres du comité directeur permet d'ouvrir les postes des instances nationales mais il ne permet pas de répondre à une problématique sous-jacente, à savoir la sous-représentation des femmes au poste de président-e de comité régionaux.

L'ensemble des stratégies, conscientes ou non conscientes, développées par les acteur-ric-e-s et décrites dans cette partie participent à réduire le nombre de femmes qui s'investissent dans la gouvernance sportive. À ces tactiques s'ajoutent parfois un manque de candidatures pour les postes électifs.

2.2. Les viviers de candidat-e-s

La moindre représentation des femmes aux comités directeurs des FSN prend aussi racine dans le jeu électif. En effet, quel que soit le type de fédération, les femmes se présentent moins que les hommes aux instances de direction des FSN (table 15). Elles sont par ailleurs moins bien représentées parmi les candidat-e-s que parmi les licencié-e-s. Ces résultats font écho aux observations de Gautier (2018) qui analyse le recrutement des agent-e-s de la police nationale. La profession gardienne de la paix reste une « vocation masculine » : les femmes sont toujours moins nombreuses à se présenter aux

⁴⁴⁵ Point S- 2.6 des statuts de la fédération, validés par l'Assemblée Générale du 8 avril 2017.

concours que les hommes. Pour l'auteur ces différences sont le produit d'une socialisation différenciée et de l'incorporation de rôles sociaux de sexe : les femmes ne se destinent pas à cette vocation mais elles ne sont pas non plus encouragées à le faire. De telles observations semblent s'appliquer aux FSN.

En l'occurrence, dans les FSN, l'élection est favorable aux femmes. Quel que soit le type de fédération elles connaissent un taux de succès supérieur celui des hommes. L'écart le plus important est observé pour les fédérations multisport (+15,2 points). Cependant, ce taux de succès qui englobe le résultat des deux tours, contribue à masquer les difficultés que les femmes rencontrent pour se faire élire. Pour exemple à la fédération de natation, les femmes représentaient 37% des candidat-e-s mais seulement 16% des élu-e-s après le premier tour. Malgré le nombre important de candidatures féminines (25 candidates pour 13 sièges), la fédération a dû procéder à un deuxième tour afin d'élire le nombre requis de femmes (2 femmes élues, 0 hommes). Dans ce cadre, le quota semble bien avoir joué son rôle de plancher.

En outre, si la part de dirigeantes élues est plus importante que celle de candidates, les femmes ne sont pas pour autant surreprésentées (table 16). Malgré un taux de succès inférieur aux femmes, les hommes ne connaissent pas de discrimination électorale. Ces résultats vont à rebours des observations faites dans le domaine policier ou le domaine politique où les épreuves d'admissibilité et le passage aux urnes défavorisent les femmes (Guichet, 2015, Gauthier, 2018). Ces différences avec le domaine sportif s'expliquent en partie par le fait que dans les FSN les quotas s'appliquent aux sièges et non aux candidatures.

Table 15 : Taux de succès, répartition sexuée des candidat-e-s et des élu-e-s selon le type de fédération

	Olympiques (35)		Unisport (36)		Multisports (16)		Total (87)	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Candidat-e-s (en %)	34,9%	65,1%	28,8%	71,2%	37,5%	62,5%	33,2%	66,8%
Taux de succès	68,1%	65,4%	82,3%	76,6%	87,1%	71,9%	75,6%	70,5%
Elu-e-s (en %)	35,8%	64,2%	30,3%	69,7%	42,1%	57,9%	34,7%	65,3%
Licencié-e-s (en %)	31,1%	68,9%	31,4%	68,6%	52,6%	47,4%	38,0%	62,0%

Source : données issues des procès-verbaux d'assemblée générale électorale de 87 fédérations.

Table 16 : Comparaison entre la répartition sexuée des élu-e-s et des candidat-e-s selon le type de fédération

	Femmes	Hommes	Total	X ²	P-value	w
Olympique (35)						
Total élu-e-s	370	663	1033	0,426	0,514	0,020
Elu-e-s théorique	360	673				
Δ	10	-10				
Candidat-e-s (en %)	34,9%	65,1%				
Non-Olympiques (36)						
Total élu-e-s	256	588	844	0,977	0,323	0,034
Elu-e-s théorique	243	601				
Δ	13	-13				
Candidat-e-s (en %)	28,8%	71,2%				
Multisports (16)						
Total élu-e-s	149	205	354	3,083	0,079	0,093
Elue théorique	133	221				
Δ	16	-16				
Candidat-e-s (en %)	37,5%	62,5%				
Total (87)						
Total élu-e-s	775	1456	2231	2,477	0,115	0,033
Elue théorique	740	1491				
Δ	35	-35				
Candidat-e-s (en %)	33,2%	66,8%				

Source : données issues des procès-verbaux d'assemblée générale électorale de 87 fédérations. Les tests statistiques ont été effectués à l'aide du site <https://www.socscistatistics.com>.

Note de lecture : Sur l'ensemble des fédérations étudiées (87), les femmes détiennent 775 postes d'élus au comité directeur, soit 35 postes de plus que ce qu'une représentation proportionnelle du nombre de candidat-e-s présagerait. Cette surreprésentation n'est pas significative ($p > 0,05$) et la taille d'effet est faible ($w = 0,033$).

En supposant que, lors des élections précédentes, comme pour cette dernière élection, le genre des candidat-e-s n'ait pas influencé le vote des électeur-trice-s en défaveur des femmes ni des hommes, l'accroissement du nombre de femmes dans la gouvernance peut être compris comme une augmentation des candidatures féminines. L'analyse quantitative menée sur les élections de 2012 dans 27 fédérations olympiques abonde dans ce sens (table 17) et montre que le nombre de candidatures féminines et le nombre de dirigeantes élues entre les deux dernières mandatures progressent (+7,1 points pour les candidatures féminines ; +5,9 points pour les élues). En comparaison avec la dernière élection, 135 femmes de plus ont candidaté à un poste au comité directeur d'une FSN. Leur taux de succès est cependant légèrement moins important en 2016 qu'en 2013 (-3,7 point).

Les quotas de sièges réservés aux représentant-e-s de chaque sexe semblent donc influencer à la fois sur le nombre de candidatures féminines et sur le nombre de dirigeantes élues. Là encore, ces observations divergent de celles du monde politique; lors des législatives de 2002 et 2007, la loi sur la

parité en politique avait suscité une augmentation des candidatures féminines mais une augmentation moindre de la féminisation des élu-e-s (Sineau, 2012).

Table 17 : Evolution de la proportion d'élu-e-s et de candidat-e-s entre les deux olympiades pour 27 fédérations olympiques

	Femmes		Hommes	
	2012	2016	2012	2016
Elu-es	224	304	540	560
Non élu-e-s	89	144	306	305
Total candidat-e-s	313	448	846	865
Candidat-e-s (en %)	27,0%	34,1%	73,0%	65,9%
Taux de succès	71,6%	67,9%	63,8%	64,7%
Elu-e-s (en %)	29,3%	35,2%	70,7%	64,8%

Source : Les données sont issues des procès-verbaux des assemblées générales électorales 2012 et 2016 de 27 fédérations olympiques.

Malgré l'augmentation du nombre de candidatures féminines celles-ci ne sont parfois pas toujours en nombre insuffisant pour pourvoir l'ensemble sièges. Les fédérations de vol libre, de sport adapté et de canoë kayak, ont connu un manque d'une ou deux candidatures féminines. Lorsque le nombre de candidat-e-s n'est pas suffisant pour pourvoir l'ensemble des postes, les sièges non pourvus doivent rester vacants jusqu'à l'assemblée générale suivante et la fédération doit procéder à un nouvel appel à candidature et à une nouvelle élection. Ces sièges vides permettent aux organisations de se donner le temps d'élire plus de femmes. C'est le cas des fédérations de canoë kayak, de sport adapté, de course d'orientation⁴⁴⁶ et d'hélicoptère qui se sont adaptées et ont élu des dirigeantes supplémentaires lors d'assemblées générales électorales partielles. Le site de la fédération française hélicoptère indique ainsi avoir procédé à un changement dans la composition de son comité directeur suite à la pression du Ministère en charge des Sports⁴⁴⁷.

Selon Baghestani-Perrey (2003), une FSN qui ne respecterait pas la loi en raison d'un manque de candidature ne pourrait en venir à perdre son agrément ministériel. Le respect de la règle est une « exigence dont la violation ne pourrait, par ailleurs, être sanctionnée en cas d'appel de candidature restant infructueux et qui, par conséquent, laisserait vacants les postes « occupables » par des femmes. Il s'agit là, avant tout, d'une question de volonté dont l'existence est liée, pour partie, à l'assurance de sa concrétisation. » (Baghestani-Perrey, 2003, citée dans Vieille Marchiset, 2004, p.253). Cependant

⁴⁴⁶ Les 19 candidat-e-s ont été élu-e-s, mais le comité directeur peut compter plus de membres.

⁴⁴⁷ « Jacques Escaffre, Secrétaire Général puis Président de la fédé depuis 17 ans, nous avait prévenu qu'il mènerait à bien la mise en place de l'ATO avant de rendre son mandat. C'est chose faites. Depuis 2 ans il s'est occupé de former Michel Méry aux problèmes en cours et ont été ensemble aux différentes réunions pour que Michel fasse connaissance avec les différents interlocuteurs. Il est maintenant au point pour continuer le travail. Nous avons profité de ce changement de Président pour répondre à notre tutelle. Le Ministère des Sports nous demandait que le Conseil Fédéral s'approche de la loi sur la parité homme/femme. Rejoignent Frédérique Fossa-Peyrusson et Christine Adler; Lisa Rosier; Gabrielle Boileau et Hélène Tauzin. » <https://www.helico.org/> [Consulté le 28/05/2019].

cette interprétation de la règle désengage les fédérations de leur processus de recrutement. Elle revient à nier la capacité des acteur-trice-s à inciter les candidatures et à solliciter des nouveaux-elles entrant-e-s. Un-e président-e élu-e par un scrutin de liste, ne saurait justifier un manquement à la règle par un déficit de candidature féminines ou masculines. Iel est l'acteur-riche principal-e de la construction de sa liste, faiseur-euse-s de candidat-e-s, iel donc bien aussi faiseur-euse d'élue-e-s (Ballmer-Cao & Tremblay, 2008).

Afin d'assurer un nombre de candidat-e-s suffisant et agir en relais de la mesure, les fédérations peuvent décliner les quotas dans les instances de direction de leurs organisations déconcentrées. C'est le choix qu'à fait la FFTT⁴⁴⁸. Elle table ainsi sur un effet d'entraînement et espère « *faire émerger un « vivier » de dirigeantes à même d'accéder aux instances dirigeantes fédérales par leur parcours en milieu associatif*⁴⁴⁹ ». Cette stratégie semble pertinente pour aider à susciter les candidatures. Il faudrait, néanmoins, à terme, pouvoir en quantifier l'efficacité et déterminer dans quelle mesure les quotas dans les structures déconcentrées permettent d'agrandir le pool de candidates au niveau national.

Malgré ces considérations relatives à la moindre représentation des femmes parmi les prétendant-e-s à un mandat fédéral, il convient, de nuancer à plusieurs titres l'affirmation selon laquelle il existe un manque de candidates. En premier lieu, les fédérations connaissent des situations très variables. La fédération de rugby, pourtant considérée comme l'un des plus masculines en termes de licencié-e-s, a reçu la candidature de 31 femmes réparties sur 4 listes différentes. La commission de surveillance des opérations électorales de la fédération de taekwondo, n'a pas accordé de dérogation aux candidates non-titulaires du 1^{er} dan « *en raison du nombre important de candidates*⁴⁵⁰ ». La FFEPGV a connu un manque de deux candidatures masculines qui ne lui permettait pas de respecter le quota minimum de 25% d'hommes. Pour les scrutins mixtes comportant un scrutin de liste et un scrutin nominal, les candidatures féminines étaient parfois suffisantes mais mal réparties entre les scrutins. À la fédération de hockey, l'élection du collège féminin, qui se déroule au scrutin uninominal, n'a reçu que 4 candidatures pour 5 postes alors que parallèlement les 3 femmes présentes sur la liste « Ensemble pour faire gagner le Hockey » portée par Jean-Michel Dutrieux n'ont pas été élues⁴⁵¹.

En deuxième lieu, le déficit de candidatures féminines ne peut pas être considéré comme le principal facteur du non-respect des quotas. Les stratégies de résistance et notamment la présence de membres de droit œuvrent très largement à comprendre les écarts observés entre la théorie et la pratique. En effet, sur les 19 fédérations qui ne respectent pas la loi pour la composition de leur comité directeur, rares sont celles qui montrent un attachement aux principes du texte. Dans l'ensemble, elles ne sont que

⁴⁴⁸ La fédération impose un quota minimum de 25% de membres de chaque sexe dans les comités directeurs des ligues régionales à partir de 2016 et à partir de 2020 dans les comités départementaux.

⁴⁴⁹ Le président Christian Palierne lors de l'assemblée Générale, Nancy le 15 mai 2016.

⁴⁵⁰ Relevé de décisions de la commission de surveillance des opérations électorales de la fédération française de taekwondo.

⁴⁵¹ Relevé de décisions de l'assemblée générale électorale de la fédération française de hockey du 25 mars 2017.

5 à connaître un manque de candidatures (4 qui concernent les candidatures féminines, 1 qui concerne les candidatures masculines) et à garder des sièges vacants pour y remédier.

Pour exemples, les listes qui se présentent pour la présidence de la fédération de course camarguaise et de pêches sportives ne respectent pas le minimum de 25% de femmes mais aucun siège du comité directeur n'est laissé vacant. À la fédération d'aéromodélisme, la seule liste en lice, portée par Laurent Henri, ne comptait que 20% de femmes. Les fédérations de sports de boules, 2F OPEN-JS⁴⁵², de sport universitaire et de sport en milieu rural ne réservent pas assez de sièges afin de parvenir à atteindre une représentation féminine de 25 ou 40%. Toutes les dirigeantes qui se présentent sont élues mais aucun siège n'est laissé vacant. À la fédération de jeu de paume, tous les candidats sont élus, aucune femme ne se porte candidate et aucun siège ne leur est réservé.

Enfin, pour conclure cette partie sur les candidatures, il faut souligner que les femmes ne sont pas les seules à manquer à l'appel et qu'il existe un déficit global de compétition électorale dans les FSN. Le nombre de candidat-e-s n'est parfois pas suffisant pour pourvoir à l'ensemble des postes et assurer une réelle compétition électorale⁴⁵³. Preuve que la compétition électorale est faible, dans les fédérations unisport olympiques, 82,3% et 76,6% des candidates et des candidats qui se sont présenté-e-s ont effectivement été élu-e-s. Dans les fédérations multisports, la compétition électorale est encore moindre. Les candidat-e-s qui s'y sont présenté-e-s avaient la quasi-certitude d'être élu-e-s (i.e. taux de succès de 87,1% et 71,9%). Le fait est d'autant plus saillant pour les élections se déroulant au scrutin de liste. La concurrence y est souvent inexistante : le nombre moyen de listes enregistrées était de 1,4. Dans la course au pouvoir fédéral, il n'y a que peu de déçu-e-s une fois les candidatures déposées.

Ce nombre modeste de candidatures traduit un faible engagement et intérêt des membres envers l'activité politique de leur organisation, mais peut être interprétée comme un problème organisationnel plus profond (Enjolras & Waldahl, 2008). En effet, le manque de compétition électorale met à mal la démocratie sportive, celle-ci étant entendue comme la participation de l'ensemble des membres de l'organisation aux décisions politiques. Cette tendance à l'oligarchie peut cependant être contrée par un certain nombre de règles, comme la limitation du cumul de mandats dans le temps, et par l'existence de contre-pouvoir. Cependant, dans les faits, certaines pratiques semblent très éloignées de cet idéal. Pour exemple, à la fédération de surf, l'assemblée générale n'a pas besoin du quorum pour délibérer et l'élection ne s'est déroulée qu'en présence de 65 membres sur les 271 que composent l'assemblée

⁴⁵² La 2F OPEN-JS réserve statutairement 9 des 23 sièges de son comité directeur pour les femmes (soit 39%).

⁴⁵³ A la fédération de char à voile, seul-e-s 19 candidat-e-s se sont présenté-e-s pour 20 places au comité directeur (Procès-verbal de l'assemblée générale du 4 mars 2017). A la fédération de ski nautique, 18 personnes se sont portées candidates et toutes ont été élues (statutairement le comité directeur de la fédération peut comporter jusqu'à 23 membres). A la fédération de course d'orientation il y a eu 19 candidatures pour 21 places au comité directeur (Procès-verbal de la 53^{ème} assemblée générale, 25-26 mars 2017). A la fédération de retraite sportive (FFRS), 23 candidat-e-s (12 femmes et 11 hommes) se sont présenté-es pour 24 places. FFRS (2017). Election du comité directeur fédéral, synthèse des votes. Dans les fédérations de montagne et d'escalade, d'escrime et à la FGST l'ensemble des candidat-e-s ont été élu-e-s sans concurrence.

générale.

En outre, dans un contexte où les bénévoles se font parfois rares, la complexité des règles formelles relatives à la constitution des candidatures peut constituer une barrière au renouvellement des instances qui favorise la circulation des élites déjà en place. Pour exemple, les modalités de candidature de la fédération de rugby sont particulièrement contraignantes et exigent que le ou la candidate à la présidence constitue une liste complète de 37 personnes comprenant un médecin, un sportif de haut niveau et au moins 25% de femmes pour pouvoir candidater au comité directeur⁴⁵⁴. À la fédération de football américain, flag et cheerleading, une liste concurrente s'est présentée face au président sortant mais elle a été refusée par la commission de surveillance des opérations électorales car elle ne comportait pas les dates de naissance des candidat-e-s.

Quelle que soit la raison de ce manque de concurrence entre les projets fédéraux, ce fait conduit à l'exercice d'une démocratie de « *façade* » et l'argument selon lequel les quotas réduisent le choix des électeur-trice-s et privent les organisations de compétences (Lucas, 2009), ne peuvent ici qu'être éludés ; le choix des électeur-trice-s et d'ores et déjà très limité.

Les fédérations olympiques les plus importantes en termes de ressources économiques et de notoriété semblent toutefois à l'abri de ce genre de problématiques : 69 candidat-e-s se sont présenté-e-s à la fédération d'athlétisme⁴⁵⁵, 67 à la fédération de natation⁴⁵⁶ et 62 à la fédération d'équitation⁴⁵⁷. Le taux de succès des candidat-e-s aux instances dirigeantes des fédérations de rugby, football, basket et tennis était en moyenne de 38%. Mis à part ces quelques grandes fédérations olympiques, le vivier de dirigeant-e-s prêt-e-s à prendre des responsabilités fédérales semble mince.

2.3. Les fédérations engagées et convaincues

À l'inverse, certaines fédérations font preuve de volontarisme et apparaissent engagées dans le processus de féminisation. À ce titre, les cas fédérations françaises de spéléologie et de tir à l'arc, où aucun problème de candidature ne se pose, peuvent être cités. La première a fait le choix d'utiliser un scrutin binominal paritaire pour l'élection des membres du comité directeur et la deuxième a anticipé l'éventualité selon laquelle des sièges auraient pu rester vacants en introduisant une disposition dans ses statuts afin de palier à une éventuelle différence entre les résultats de l'élection et les obligations en matière de représentation femme-homme. Celle-ci prévoit que : « *Si, au terme du vote, la composition*

⁴⁵⁴ A la fédération de badminton, la liste « la plume qui chatouille » conduite par Florent Chayet, et constituée de joueur-euse-s classé-e-s par ordre alphabétique visait à dénoncer un mode de scrutin de liste jugé inadapté à été élue (*L'officiel du badminton*, n°47, 2016).

⁴⁵⁵ Ils étaient dispatché-e-s sur les listes de Marcel Ferrari et d'André Giraud. Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française d'athlétisme, 17 décembre 2016.

⁴⁵⁶ Procès-verbal de l'assemblée générale électorale du dimanche 2 avril 2017 à Paris (CNOSF).

⁴⁵⁷ Dispatché-e-s sur les listes de Serge Lecompte et d'Hervé Godignon.

du Comité Directeur n'est pas conforme à la proportion exigible, le nombre de sièges manquant pour atteindre cette proportion est déduit du nombre de sièges obtenu par le sexe qui cumule le plus de sièges ». Grâce cette disposition, quel que soit le nombre de femmes et d'hommes élu-e-s en première instance, le comité directeur doit respecter les proportions prévues. Dans un autre registre, la fédération de canoë-kayak, qui utilise l'écriture inclusive pour la rédaction de ses statuts, et la FSGT⁴⁵⁸ dont la coprésidence et la direction fédérale collégiale sont paritaires peuvent être citées en exemples. Les fédérations de randonnée pédestre⁴⁵⁹, de sport pour tous⁴⁶⁰, d'athlétisme⁴⁶¹, de sport adapté⁴⁶², de handball⁴⁶³, de gymnastique⁴⁶⁴, l'UFOLEP⁴⁶⁵ et la FSCF⁴⁶⁶ s'inscrivent *a priori* dans cette mouvance puisqu'elles respectent la parité, ou un « zone de parité » (40-60%), dans l'ensemble de leurs instances politiques élues.

Les fédérations ici citées, sont *a minima* qualifiées *d'engagées* à défaut d'être considérées comme *convaincues* (c.f continuum dans le processus de féminisation) car elles « performant » le quota qui leur est imposé. Pour autant, il convient de prendre cette première assertion avec précaution, car une telle affirmation ne peut entièrement reposer sur le simple constat quantitatif du nombre de femmes en poste. Dans ce sens, la sincérité de certaines fédérations dans la démarche de féminisation des instances de gouvernance, comme celle de danse, qui respecte la parité au comité directeur mais pas au bureau, soulèvent de sévères interrogations. Ces questions seront explorées lors de la seconde partie de l'enquête et la réalisation de cinq études de cas (c.f chapitre 7).

S'il est éclairant, ce tour d'horizon des élu-e-s et des candidat-e-s des comités directeurs et bureaux des FSN est encore insuffisant pour appréhender l'entière des effets quantitatifs de la loi. Parmi l'éventail de 2 600 dirigeant-e s nationaux-ales qui composent la gouvernance des FSN, peu bénéficient d'un réel pouvoir d'influence (Bayle, 1999). Dans ce cadre, les postes de président, trésorier et secrétaire sont considérés comme des fonctions « clés » et ne sont soumis à aucune obligation relative à la représentation minimum de représentant-e-s de chaque sexe. La féminisation des comités directeurs et des bureaux a-t-elle eu un effet de contagion sur ces postes ?

⁴⁵⁸ Trombinoscope de la FSGT.

Communiqué de la FSGT sur l'assemblée générale de la FSGT du 24 au 26 mars 2017 à Chatenay Malabry.

⁴⁵⁹ Compte rendu du 45ème congrès national de la fédération française de randonnée pédestre à Belfort.

⁴⁶⁰ Document interne à la fédération du sport pour tous « *comité directeur national et bureau fédéral* ».

⁴⁶¹ Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française d'athlétisme, 17 décembre 2016.

⁴⁶² Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française de sport adapté du 25 mars 2017 à Marne-la-Vallée.

⁴⁶³ Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française de handball du 31 mars et 1er avril 2017 à Créteil.

⁴⁶⁴ Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française de gymnastique du 26 novembre 2016.

⁴⁶⁵ *En Jeu*, n°22, 2016. Document interne à l'UFOLEP « Organisation du bureau fédéral ».

⁴⁶⁶ Fédération Sportive et Culturelle de France. Document interne à la fédération sportive et culturelle de France « *Comité directeur 2016-2020* ».

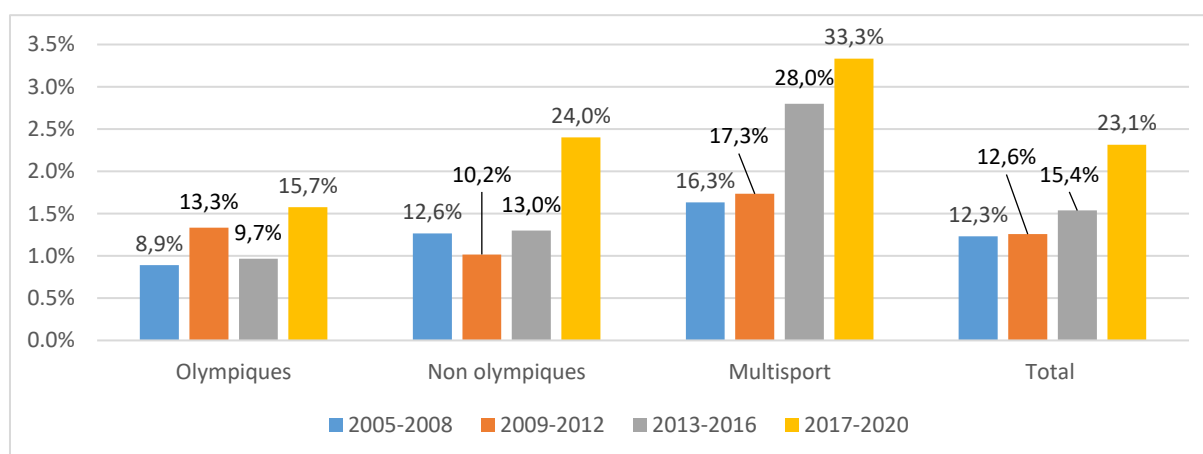
3. Les postes clés : l'évaporation des dirigeantes

Au même titre que la proportion de femmes dans les comités directeurs et bureaux, le nombre de dirigeantes qui accèdent aux postes les plus élevés hiérarchiquement dans les FSN progresse. Ce fait laisse à croire que les quotas ont eu un effet d'entraînement sur les postes clés. Cependant, malgré cette féminisation accrue des hautes sphères, la division du travail au sein des FSN semble toujours segmentée par des logiques genrées (3.1). La gouvernance des fédérations multisports est plus féminisée que les autres, le plafond de verre y est moins épais mais l'ensemble des postes les plus importants dans la hiérarchie restent largement dominés par les hommes (3.2).

3.1. Un effet d'entraînement, pas de rattrapage

L'analyse diachronique de la répartition sexuée des postes clés des FSN montre une augmentation quasi-continue de la féminisation des postes depuis 20 ans (graphique 5). En moyenne, les femmes représentent 23,1% des fonctions de trésorier-ière, secrétaire et président-e. Cela équivaut à une augmentation de 8 points depuis 2005, soit une évolution similaire à ce que connaissent les comités directeurs et bureaux. Cependant, là encore, le rythme de croissance est faible et très inégal selon le type de fédération. Les fédérations unisport non olympiques et les fédérations multisports sont les principales contributrices de cette augmentation (+12,1 et 17 points sur la période 2005-2020) tandis que les fédérations olympiques piétinent (+6,9 points en 15 ans).

Graphique 5 : Evolution diachronique de la proportion de femmes aux postes clés selon le type de fédération (2005-2020)

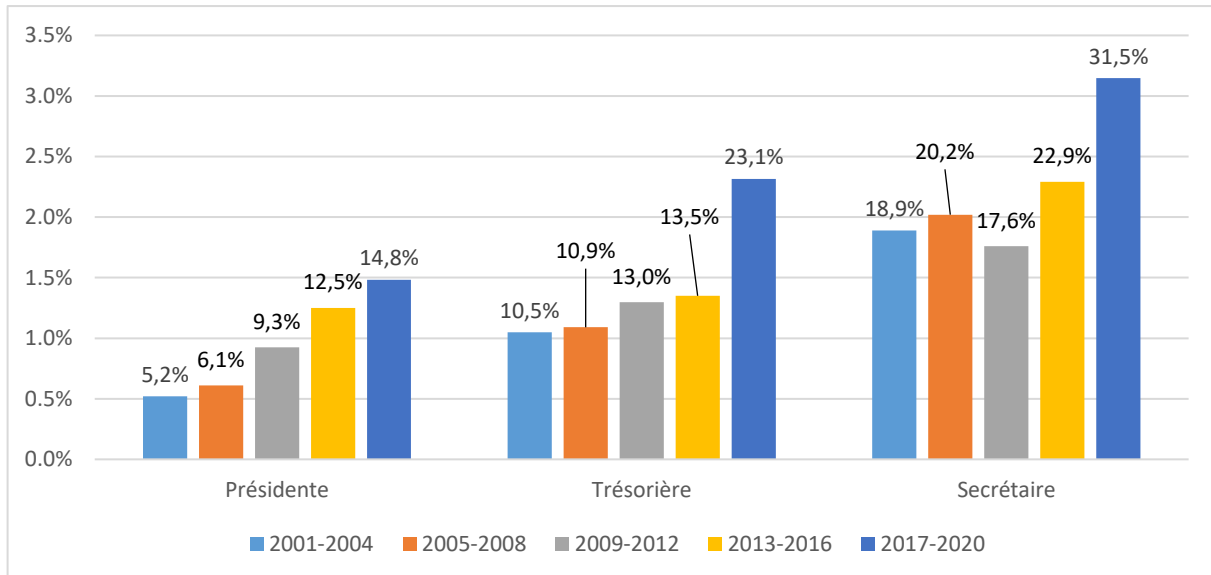


Sources : pour les olympiades allant de 2005-2016 les données sont issues des rapports du SEMC et des données du ministère en charge des sports. Pour l'olympiade 2017-2020, les données sont issues des sites des fédérations ou de leur procès-verbal d'élection.

Outre le type de fédération, la force de la progression varie aussi selon le poste considéré. Elle est légèrement plus faible pour la présidence: la proportion de femmes n'a augmenté que de 9,6 points sur la période 2005-2020, contre 12,6 points pour le poste de trésorière et de secrétaire. Elles sont

aujourd'hui 16⁴⁶⁷ femmes présidentes de FSN contre 2 en 1999. L'augmentation sensible du nombre de trésorières et de secrétaires pour cette seule olympiade (+ 9,7 points et +10,1 points) laisse à penser que l'instauration de quotas dans les instances dirigeantes ont eu un effet d'entraînement sur ces postes (graphique 6). La présidence échappe cependant à cet effet (seulement +3,5 points), une observation similaire à celle de Valiente (2020) qui étudie les effets des quotas dans les fédérations espagnoles.

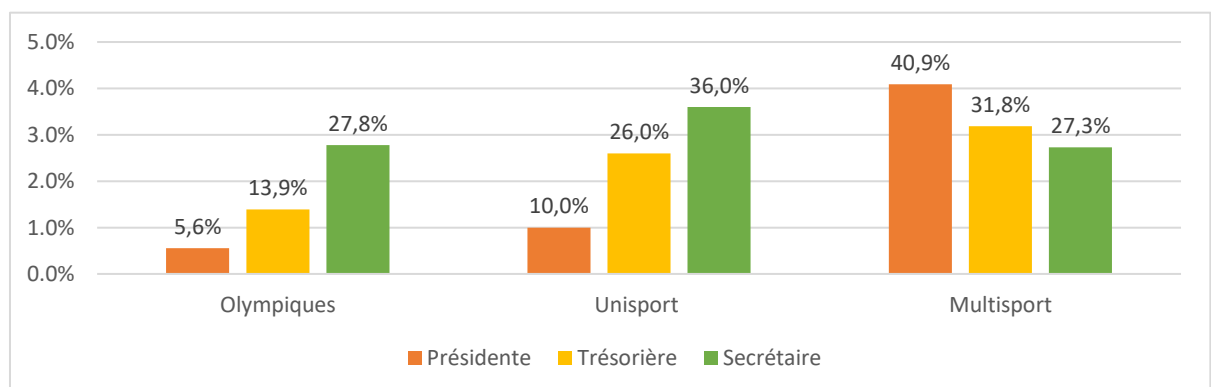
Graphique 6 : Evolution diachronique de la proportion de femmes aux postes clés des FSN (2001-2020)



Sources : pour les olympiades allant de 2001-2016 les données sont issues des rapports du SEMC et des données du ministère en charge des sports. Pour l'olympiade 2017-2020, les données sont issues des sites des fédérations ou de leur procès-verbal d'élection.

S'il existe un effet d'entraînement, il n'est cependant pas possible d'observer un effet de rattrapage entre les postes dans les fédérations olympiques et unisport non olympiques. L'écart tend même à s'agrandir : les femmes investissent de façon plus importante la fonction de secrétaire où elles étaient déjà le plus présentes (graphique 7).

Graphique 7 : Proportion de femmes au poste de présidente, trésorière, secrétaire selon le type de fédération pour la mandature 2017-2020



⁴⁶⁷ Ce chiffre prend en compte l'ensemble des présidentes ayant accédé au poste en cours d'olympiade, suite à des vacances de postes.

Sources : Les données sont issues des sites des fédérations ou de leur procès-verbal d'élection.

Les fédérations multisports connaissent une situation sensiblement différente des autres fédérations pour deux raisons. D'une part, la proportion de femmes au bureau est supérieure à celle du comité directeur - mais elle décroît en ce qui concerne les postes dits clés. D'autre part, les dirigeantes sont plus nombreuses à accéder au poste de présidente et au poste de trésorière qu'à celui de secrétaire, ce qui donne à voir une pyramide inversée par rapport aux autres fédérations.

Cependant si les femmes sont mieux représentées au poste de présidente qu'à celui de trésorière et secrétaire (table 18), elles n'en restent pas moins sous-représentées dans l'ensemble des postes clés comparativement à leur place parmi les licencié-e-s. En effet, en 2016 elles représentaient 52,6% du total des licencié-es des fédérations multisports mais n'occupaient que 33,3% de l'ensemble des postes de présidente, trésorière et secrétaire ($X^2 = 10,280$; $w = 0,395$).

Table 18 : Comparaison entre la répartition sexuée des licenciées et de postes clés dans les fédérations multisports⁴⁶⁸

	Total	Présidente	Trésorière	Secrétaire
Elues	22	9	7	6
Δ	(-13)	(-3)	(-6)	(-5)
X²	10,280	1,650	4,583	6,600
P	0,001	0,198	0,032	0,010
W	0,395	0,274	0,456	0,548

Source : données issues des procès-verbaux des FSN, ou de leur site internet. Les tests statistiques ont été réalisés à l'aide du site www.socscistatistics.com.

Note de lecture : Lors de la mandature 2017-2020, 7 femmes occupaient le poste de trésorière dans les FSN olympiques, soit 6 postes de moins que ce qu'une représentation proportionnelle du nombre de licencié-e-s présagerait. Cette sous-représentation est significative ($p < 0,05$) et la taille d'effet est modérée ($w = 0,456$).

Dans l'ensemble, il existe toujours une hiérarchisation postes au sein des FSN et celle-ci semble d'autant plus forte que les organisations sont « prestigieuses » et dominées par les hommes en termes de licencié-e-s. Le nombre de dirigeantes s'étoffe à chaque étage de la structure pyramidale mais les femmes continuent de s'évaporer au fur et à mesure que le niveau de responsabilités augmente (table 19).

Table 19 : Proportion de femmes dans différentes instances de gouvernance des fédérations sportives nationales

Fédérations	Licenciées	Comité directeur	Bureau	Postes clés
Olympiques	31,1%	35,3%	30,4%	15,7%
Unisport non olympiques	31,4%	30,9%	26,3%	24,0%
Multisport	52,6%	40,6%	41,8%	33,3%
Total	38,0%	34,5%	31,2%	23,1%

Sources : Les données relatives aux licenciées sont issues des données détaillées publiées par le Ministère en charge des Sports. Les autres données issues des procès-verbaux des FSN, ou de leur site internet.

⁴⁶⁸ *L'UNSS est intégré à l'échantillon.

Les fédérations fortement féminisées en termes de licencié-e-s, ayant un pouvoir économique et symbolique important, connaissent, une forte hiérarchisation sexuée des postes. Dans les fédérations de sports de glace, d'équitation et de danse, l'ascension des femmes est limitée : elles disparaissent du dernier cercle de pouvoir. Elles comptent respectivement 87,6%, 82,9% et 85,6% de femmes parmi leurs licencié-e-s, 58,6%, 51,7% et 50% dans le comité directeur, 27,3%, 25% et 26,7% dans leurs bureaux et aucune femme n'occupe les postes de président-e, trésorier-ère ou secrétaire⁴⁶⁹. En 2018, l'élection des femmes siégeant au conseil fédéral de la fédération des sports de glace s'est déroulée dans un « collège des féminines », sans équivalent pour les hommes. Ce collège spécifique, comme il en compte d'autres pour les différentes disciplines qui coexistent au sein de la fédération (e.g. curling, bobsleigh, luge et skeleton), vise à assurer une représentation minimum des femmes, alors même qu'elles constituent la majorité des licencié-es (87,6% en 2016). Exception faite à ces exemples, la fédération de gymnastique est paritaire à tous les niveaux de responsabilité, au comité directeur comme au bureau. Cette situation, n'empêche pas pour autant les dirigeantes de rencontrer des difficultés à l'échelon local. Patricia M., directrice administrative et membre du bureau fédéral, l'exprime ainsi :

Dans l'exercice de vos responsabilités, quelles difficultés vous pouvez rencontrer ?

Dans le dernier mandat de vice-présidente, parce qu'on était en conflit avec le président. Mais bon c'est pas très intéressant (...) Les freins que j'ai pu rencontrer mais pas forcément à la fédération, un peu, mais pas rien que là... Je pense, dans l'ensemble de mes missions, qu'elles soient présidente de club ou de comité régional c'est quand même d'être une femme. Je regrette mais c'est quand même vrai. Moi ce que je ressens c'est qu'une femme doit toujours faire plus pour être sûre de se faire reconnaître. Alors pas du tout dans la relation avec le président actuel mais rien du tout mais dans mes missions globales et c'est à la fédération que je ressens le moins, mais autrement même au niveau quand vous êtes présidente de club, vous allez défendre des choses à la municipalité, dans les collectivités, et tout ça et je trouve que quand on est une femme c'est beaucoup plus compliqué. J'ai eu à faire parfois à le dire et à le dire très fort.

(Patricia M., membre du bureau de la FFG)

Plus généralement, les femmes sont significativement sous-représentées aux postes dits clés comparativement à leur place parmi les licencié-e-s ($X^2 = 12,405$; $w = 0,339$) dans les fédérations olympiques. Elles sont 35,3% à siéger au comité directeur mais elles ne comptent que pour 15,7% des

⁴⁶⁹ Avant l'élection de Nathalie Péchalat à la fédération française des sports de glace en 2020, en cours de mandat (c.f infra).

postes les plus prestigieux.

Elles sont sous-représentées au poste de présidente ($X^2 = 12,500$; $w = 0,589$) et de trésorière, mais elles ne le sont pas au poste de secrétaire comparativement à leur place parmi les licencié-e-s (table 20). Le plafond de verre reste donc épais, malgré le fait que deux fédérations olympiques soient désormais présidées par des femmes : Isabelle Lamour à la fédération française d’escrime et Nathalie Péchalat, arrivée en cours de mandat à la fédération des sports de glace.

Table 20 : Comparaison entre la répartition sexuée des licenciées et des postes clés dans les fédérations olympiques

	Total	Présidente	Trésorière	Secrétaire
Elues	17	2*	5	10
Δ	(-5)	(-10)	(-7)	(-2)
X²	12,405	12,500	6,125	0,500
P	0,001	0,001	0,013	0,157
W	0,339	0,589	0,412	0,118

* En comptant l’élection en cours de mandat de Nathalie Péchalat à la FFSG.

Note de lecture : Lors de la mandature 2017-2020, 5 femmes occupaient le poste de secrétaire dans les fédérations olympiques, soit 7 postes de moins que ce qu’une représentation proportionnelle du nombre de licencié-e-s présagerait. Cette sous-représentation est significative ($p < 0,05$) et la taille d’effet est modérée ($w = 0,412$).

Un constat relativement similaire s’applique aux fédérations unisport non olympiques, où les femmes sont sous représentées au poste de présidente mais pas au poste de secrétaire (table 21).

Table 21 : Comparaison entre la répartition sexuée des licenciées et des postes clés dans les fédérations unisport non olympiques

	Total	Présidente	Trésorière	Secrétaire
Elues	36	5	13	18
Δ	(-11)	(-11)	(-3)	(+2)
X²	3,749	11,121	0,827	0,368
P	0,053	0,001	0,363	0,544
W	0,158	0,472	0,129	0,086

Note de lecture : Lors de la mandature 2017-2020 5 femmes occupaient le poste de présidente dans les fédérations unisport non-olympiques, soit 11 postes de moins que ce qu’une représentation proportionnelle du nombre de licencié-e-s présagerait. Cette sous-représentation est significative ($p < 0,05$) et la taille d’effet est modérée ($w = 0,472$).

Forte de ces constats, la suite de ce chapitre continue d’explorer les hautes sphères des FSN, et revient plus en détail sur l’élection de femmes qui sont parvenues à devenir présidentes.

3.2. La présidence

La féminisation des postes de président-e-s s’est accélérée en cours de mandat : 11 en début d’exercice, elles sont finalement 16⁴⁷⁰ dirigeantes à être parvenues à la présidence d’une FSN lors de l’olympiade 2017-2020. Parmi l’ensemble de ces dirigeantes, il est possible de différencier trois voies

⁴⁷⁰ Ce chiffre prend en compte l’ensemble des présidentes ayant accédé au poste en cours d’olympiade, suite à des vacances de postes.

d'accession. La première, dite classique, est la voie électorale et correspond au temps de renouvellement national des instances qui s'est déroulé après les Jeux Olympiques de Rio. Si 11 présidentes, soit la majorité, répondent à ce schéma, cette voie ne saurait tout à fait être considérée comme un « moyen d'accès privilégié ». En effet, la distribution sexuée des candidatures à la présidence montre que le nombre de femmes se présentant officiellement au poste de présidente est très restreint⁴⁷¹ et que celles-ci semblent peu encouragées à le faire⁴⁷². Sur les 46 fédérations analysées dont l'élection se déroule au scrutin de liste, seules 3 femmes (3%) et 61 hommes (97%) se sont présenté-e-s comme tête de liste. Ces trois dernières n'ont fait face à aucune concurrence et ont été élues.

La deuxième voie d'accession est la nomination, mais elle n'appartient qu'à l'UNSS. Le ou la présidente est nommé-e par le ou la ministre de l'Éducation Nationale. Enfin, la dernière voie est « détournée ». Elle correspond à une situation du « *président manquant* », favorable à l'élection des « *deuxièmes couteaux* » féminins. Lors de la dernière olympiade, quatre femmes ont atteint cette position suite à des vacances de postes. À la fédération de joutes nautiques, Anne-Lise Perret, secrétaire générale depuis 1988, a endossé la présidence à la suite au décès de Louis Nicollin. À la fédération de handisport, Guislaine Westelynck, dans un premier temps trésorière, est devenue présidente, suite à la démission de Frédéric Delpy⁴⁷³. C'est la première femme à occuper ce poste à la fédération d'handisport. Brigitte Schleifer a été élue à la présidence de la fédération de football américain de flag et de cheerleading suite aux problèmes financiers que rencontrait la fédération et aux démissions conjointes du président Michel Daum et de son trésorier. Dans ce contexte, Brigitte Scheleifer, en tant que « numéro

⁴⁷¹ D'un point de vue méthodologique, il était impossible de comptabiliser les candidatures pour les postes de secrétaire et trésorière puisque ces fonctions ne font pas toujours l'objet d'une candidature officielle. Les trésorier-e-s et secrétaires sont coopté-e-s par le président-e qui, une fois élu-e, propose un bureau, composé de membres élu-e-s au comité directeur. Concernant la présidence, il convient de différencier deux situations. Dans le premier cas, les élections se déroulant au scrutin de liste, le ou la candidat-e placé-e en tête de la liste ayant remportée le plus de voix, prend la présidence de la fédération. Dans le deuxième cas, lorsque les modalités de vote répondent à un scrutin nominal, c'est le comité directeur nouvellement élu qui désigne en son sein un-e président-e, ce choix sera ensuite soumis au vote de l'assemblée générale jusqu'à que celle-ci entérine la décision du comité directeur. Les candidat-e-s ne se présentent donc pas directement à la présidence. Les ambitions et les jeux politiques étant plus ou moins voilés, ils ne transparaissent pas toujours sur les documents officiels. Il est alors impossible de déterminer la proportion d'hommes et de femmes qui ambitionnent d'accéder à ce poste. Il est à noter, en ce qui concerne les fédérations olympiques, que Marie-Reine Le Gougne se présente à la présidence en 2010, 2014 et 2020. En 2016, faute de soutiens, Marie-France Cazier renonce à candidater pour la présidence de la fédération française d'athlétisme et rejoint la liste de Marcel Ferrari. Elle renouvelle sa candidature en 2021. En 2019, Anne de Sainte Marie annonce sa candidature pour la présidence de la fédération d'équitation. D'autres tentatives plus anciennes sont enregistrées à la fédération de basketball, de natation, à l'UFOLEP, de karaté, mais toutes se soldent par des échecs (voir chapitre 5).

⁴⁷² Emmanuelle Bonnet Oulaldj, co-présidente de la FSGT : « Mais quand il s'est agi de confirmer ma candidature à la co-présidence de la FSGT, on m'a demandé si j'envisageai un congé maternité pendant le mandat à venir ». « Emmanuelle Bonnet Oulaldj, présidente de la FSGT », 2017 [en ligne]. Les Sportives, 2017 [Consulté le 25/03/2018]. Disponible sur <http://les-sportives-mag.fr/emmanuelle-bonnet-oulaldj-co-presidente-de-la-fsgt>.

⁴⁷³ « En cas de vacance du poste de président, pour quelque cause que ce soit, les fonctions du président sont exercées provisoirement par un-e membre du bureau directeur fédéral, élu-e à bulletin secret, la majorité absolue, par le Comité Directeur fédéral selon les modalités définies Titre IV, Article 5 » (Statuts de la fédération française de Handisport adoptés par l'Assemblée Générale Extraordinaire de la FFH le 8 avril 2017 à Enghien les bains).

3 » a donc pris la suite en 2018⁴⁷⁴. Enfin à la fédération des sports de glace, Nathalie Péchalat remplace Didier Gailhaguet, poussé à la démission par la ministre en charge des sports, Roxana Maracineanu, et suite aux affaires de violences sexuelles qui secouent la fédération. Nathalie Péchalat devient ainsi la troisième présidente d'une fédération olympique de l'ère moderne⁴⁷⁵.

Ce concours de circonstances rappelle l'élection de Jacqueline Reverdy, première femme présidente d'une fédération olympique⁴⁷⁶ qui avait atteint la présidence suite à la démission du président, Pierre Durand. Il fait par ailleurs écho aux observations de Soler *et al.* (2019) dans les organisations sportives espagnoles qui décrivent un « glass cliff » (Ryan & Haslam, 2007; Ryan *et al.*, 2007), c'est-à-dire le fait que les femmes ont tendance à accéder à des postes de pouvoir lorsque les organisations se situent dans une situation délicate (e.g. déficit financier, scandales). Ces nominations rendent leur risque d'échec plus important, et la prise de responsabilités plus délicate et plus instable⁴⁷⁷.

Outre ces quatre prises de poste, il semble que l'effet d'entraînement se soit prolongé tout au long de l'olympiade. Plusieurs femmes ont, en effet, été nommées à des postes clés en cours de mandat et ont remplacé des hommes, ces avancements ont cependant eu lieu dans des contextes plus apaisés⁴⁷⁸.

Au-delà du mode d'accession, il convient de distinguer la temporalité dans laquelle s'inscrivent ces prises de poste, à savoir la durée pendant laquelle les femmes président ces FSN, et le type d'élection qui les mène au pouvoir (i.e. réélection ou nouvelle élection). En l'occurrence, seules quatre des 16 femmes qui parviennent à la tête d'une FSN pour cette olympiade sont réélues après avoir effectué au moins un mandat (table 22). Neuf présidentes élues lors de la mandature précédente sur treize ne ressollicitent pas un mandat de sorte que malgré onze nouvelles élections ou nominations, le nombre de femmes à la présidence de FSN n'augmente que de trois unités.

⁴⁷⁴ Voir les statuts et règlements de la fédération, 2017, p.28. En cas de vacance du poste de président, l'intérim est assuré jusqu'à la prochaine réunion du Comité Directeur par un-e membre du Bureau Fédéral, selon l'ordre hiérarchique établi par l'article 19. Le Comité Directeur élit ensuite un de ses membres titulaires lequel est désigné pour la durée restant à courir du mandat.

⁴⁷⁵ Exception faite de l'intérim de quelques jours, assuré par Maryvonne Del Torchio, entre la démission de Didier Gailhaguet et l'élection de Nathalie Péchalat.

⁴⁷⁶ « J'ai été élue par hasard au Comité national aux sports équestres, du fait que je m'occupais d'une commission de formation à la ligue de Versailles, qui est la plus importante de France J'ai ensuite accepté d'être élue à la fédération. Personne ne souhaitait prendre la suite de Pierre Durand. Les dirigeants sont venus me chercher sachant que j'étais bien perçue en Ile de France, pensant que j'étais totalement ignorante et que je ferai appel à eux. (...) » Jacqueline Reverdy aux Assises nationales Femmes et Sport (Ministère des sports, 1999).

⁴⁷⁷ En ce sens, Brigitte Schleiffer reconnaît que malgré les problèmes financiers, son élection à la tête de la FSN, s'est déroulé dans une période qu'il lui était favorable. Elle s'est sentie poussée à la tête de la FSN en partie en tant que *femme*. (Conférence « Dirigeantes » 02 mars 2020, CNOSF).

⁴⁷⁸ A la fédération d'handisport, Léone Delpuech remplace Guislaine Westelynck devenue présidente, à la trésorerie, Mai-Anh Ngo remplace Sylvain Paillette au secrétariat. A l'Ufolep, Danielle Roux devient trésorière à la place de Daniel Guérin. A la fédération de sport police, Françoise Robert devient trésorière générale à la place de Laurent Imbert. A la fédération de course landaise, Ghislaine Lurbe est devenue trésorière à la place de Max Lacave. A la fédération de parachutisme, Ludivine Herpin est devenue secrétaire à la place de Jean-Louis Ganaye. A l'inverse, démission d'Elisabeth Picaud à la fédération de cyclotourisme (trésorière) remplacée par Jean-Marie Brousse. Véronique Revoy secrétaire et démissionnaire pour départ pour un poste au service marketing à la fédération d'échecs est remplacée par Stéphane Escaffre.

Table 22 : Liste des présidentes de FSN pour l'olympiade 2017-2020 et les modalités de leur élection

	2017-2020	Organisation	Mandats	Sortante	En cours	Nouvelle élue
1	Isabelle Lamour	FF Escrime	2	1		
2	Martine Cano	FF Cyclotourisme	1			1
3	Véronique Gensac	FF Vol libre	1			1
4	Nadia Aidli	FF Double Dutch*	6	1		
5	Véronique Moreira	USEP	1			1
6	Patricia Morel	FFEPGV	1			1
7	Françoise Bouvier	Union Nationale Sportive Léo Lagrange	3	1		
8	Brigitte Schleifer	FF Football américain	1		1	
9	Nathalie Constantini**	UNSS	1		1	
10	Anne-Lise Perret	FF Joutes et sauvetage nautique	1		1	
11	Guislain Westelynck	FF Handisport	1			1
12	Brigitte Linder	F Sport en milieu rural	3	1		
13	Emmanuelle Bonnet Oulaldj	FSGT	1			1
14	Nathalie Péchalat	FF des Sports de glace	1		1	
15	Brigitte Jullien	F Sportive de la Police Nationale	1			1
16	Betty Charlier	FF Sport pour tous	1			1
17	Maryvonne Del Torchio***	FF des Sports de glace	1			

*La fédération n'est agréée que depuis 2011 **Nommée *** Intérim de quelques jours entre la démission du président sortant et l'élection de Nathalie Péchalat

Ce taux de rotation élevé traduit des temps de mandat plus courts chez les femmes. Les présidentes sortantes sont restées en moyenne 8 ans en poste alors qu'à titre de comparaison, les présidents des fédérations olympiques sortants sont restés en moyenne 11,2 ans. Hovden (2000) observe des faits similaires en Norvège. Au niveau local et national, les hommes repartent plus souvent pour un nouveau mandat que les femmes. Pour Gasparini (1996), la longévité des présidents est à rapprocher des *stratégies d'enracinement* qu'ils mettent en place et qui leur permettent de rester en poste. Ces stratégies d'enracinement seraient-elles moins utilisées et/ou moins efficaces pour les femmes ? Là encore une analyse approfondie des stratégies des acteur-trice-s permettrait de comprendre les raisons pour lesquelles les femmes sont moins présentes au poste de président et pourquoi elles le quittent plus vite.

Dans tous les cas, ces résultats vont dans le sens des travaux de Latté (2002) qui montre qu'aux élections municipales de 2001 le « *taux de reclassement* », c'est-à-dire la probabilité qu'un individu élu soit reconduit dans son mandat était plus élevé chez les hommes. L'autrice explique cette différence par « *une appréhension sexuellement différenciée du temps politique* » (p.62). Les femmes percevraient leur engagement comme une contrainte à leur vie privée et par un sens du jeu politique moins prononcé : « *l'intensité, tout autant que la rentabilité, des investissements stratégiques féminins apparaissent*

nettement inférieurs à celles de leurs collègues masculins ». Ces résultats rejoignent par ailleurs ceux de Rétif (2011) qui montrent que les femmes connaissent un « turnover » important ; elles restent moins longtemps dans les postes à hautes responsabilités dans les associations et les conseils municipaux que les hommes. Ainsi, si les femmes sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans ces fonctions, le taux de reclassement est plus élevé. Pour l'autrice, ce phénomène est en partie responsable de la persistance du plafond de verre : les femmes progressent moins dans la hiérarchie de l'organisation car elles y restent moins longtemps. La présidence est, en effet, un poste qui s'acquiert avec le temps et qui nécessite de faire ses preuves dans l'organisation.

Les femmes investissent de plus en plus souvent le poste de secrétaire, moins prestigieux et moins exposé socialement que celui de présidente. Ce « travail de l'ombre », principalement constitué de tâches administratives, n'échappe pas aux stéréotypes de genre et continue d'être connoté comme « féminin » dans la sphère professionnelle et associative (Bosse & Guégnard, 2007). Dans les FSN, cette fonction est aussi considérée comme un poste stratégique et une antichambre du pouvoir, car au centre de nombreux flux informationnels (Ramantsoa et Thiéry Baslé, 1989).

Le nombre croissant de femmes secrétaires dans les FSN laisserait-il présager une augmentation du nombre de présidentes ? Pas tout à fait. Dans les fédérations olympiques, l'assertion selon laquelle le poste de secrétaire constitue un canal de recrutement pour la fonction de présidente ne se vérifie pas concernant les femmes. Avant d'arriver à la présidence de la fédération d'escrime et de sports de glace, Isabelle Lamour et Nathalie Péchalat étaient des athlètes internationales et membres du comité directeur. Parmi les dirigeantes ayant occupé le poste de secrétaire durant les vingt dernières années dans les fédérations olympiques aucune n'est devenue présidente de fédération⁴⁷⁹. En lieu et place d'un « processus de progression », la carrière de ces femmes secrétaires semble bien être soumise à un « processus de stagnation » (Piva, 2008). L'évolution de la carrière au sein du système sportif est différenciée, les postes occupés et les *tremplins* sont inégalement distribués entre les femmes et les hommes. En revanche, en ce qui concerne les fédérations unisport non-olympiques et multisports, le poste de secrétaire peut constituer une « antichambre du pouvoir » et conduire à la présidence. Brigitte Schleifer, Martine Besnainou, Betty Charlier et Anne-Lise Perret ont occupé le poste de secrétaire ou secrétaire adjointe avant de prendre la présidence des fédérations de football américain, flag et cheerleading, d'aérostation, de sport pour tous et de joutes et sauvetage nautique. Emmanuelle Assman, était secrétaire de la fédération d'handisport avant de prendre la présidence du CPSF.

Cependant, plus que l'exercice préalable de la fonction spécifique de secrétaire, le poste de

⁴⁷⁹ Josette Roux, ancienne secrétaire de la fédération de gymnastique n'est pas devenu présidente. Dominique Merieux et Marie-Lise Rovira sont toujours en poste à la fédération de gymnastique et de boxe. Marie-Noëlle Servage à la fédération de basketball a démissionné lors de la dernière mandature suite à une affaire de malversations. Brigitte Henriques à la fédération de football est toujours en poste (vice-présidente). Catherine Foligny à la fédération d'escrime et Amélie Stern à la fédération de pentathlon moderne ne siègent plus au bureau mais sont toujours membres du comité directeur de leur fédération.

présidente semble s'acquérir à force de réseau, d'expérience et de patience. La réussite de la carrière bénévole aux plus hauts étages des organisations sportives est une course de longue haleine. Avant d'être élu-e-s président-e-s, les dirigeant-e-s sont tout aussi bien secrétaires que vice-président-e-s ou trésorier-ière ; leur carrière évolue par étapes⁴⁸⁰.

Il est à noter que Nadia Aidli, à la tête de la fédération de double dutch et qui compte parmi les rares femmes afro-descendantes⁴⁸¹ à exercer de hautes responsabilités au sein des FSN, est la présidente qui est en poste depuis le plus longtemps. Elle a pris la présidence en 1993, de ce qui est aujourd'hui une des plus jeunes et une des plus petites fédérations agréées par le Ministère des Sports (créée en 1990, elle n'a reçu son agrément qu'en 2011). Le double dutch est une discipline sportive acrobatique émergente qui est issue de la culture urbaine et du hip-hop. Elle se pratique à l'aide d'une corde à sauter et elle a vu naître en France, ses premier-ère-s « jumpeurs » et « jumpeuses » en banlieue parisienne. C'est d'ailleurs en Ile-de-France qu'elle concentre la majorité de ses pratiquant-e-s. La fédération, qui est très féminisée en termes de licencié-e-s, est empreinte des valeurs d'éducation populaire et ne possède pas un poids économique important dans le paysage sportif français⁴⁸². L'ensemble de ces éléments révèle que si la longévité de sa présidente est assez exceptionnelle au sens statistique, elle ne bouscule pas totalement l'ordre du genre.

L'analyse des procès-verbaux des élections et de la régulation interne des fédérations, proposée dans cette première partie, montre que la féminisation des candidatures, des comités directeurs, des bureaux et des postes clés des FSN s'est accélérée. Plusieurs limites affectent cependant cette progression. Les FSN sont des entités fortement hétérogènes et les dynamiques de féminisation sont très variables. Si, dans l'ensemble la gouvernance évolue vers la parité, un long chemin reste encore à parcourir.

En particulier, l'imprécision entourant les termes « d'instances dirigeantes » et l'importante marge de manœuvre laissée par l'État aux FSN quant à l'organisation de leur gouvernance et de leurs élections constituent autant de zones d'incertitudes que les acteurs s'empressent d'exploiter. Parmi les fédérations n'atteignant pas les quotas, l'analyse des statuts et des pratiques électorales montre qu'en plus d'un problème de vivier de candidates, certaines fédérations contournent la loi. Les stratégies

⁴⁸⁰ Avant de devenir présidentes, Patricia Morel, Véronique Moreira, Martine Cano et Véronique Gensac, Ghislaine Wrestlynck étaient vice-présidentes de la FFEPGV, de l'USEP, des fédérations de cyclotourisme, de vol libre et de l'union nationale des clubs universitaires. Emmanuelle Bonnet Oulaldj est entrée à la FSGT par la voie professionnelle, elle était coordinatrice générale depuis 2009 avant d'en prendre la co-présidence en 2017.

⁴⁸¹ Avec Emmanuelle Bonnet-Oulaldj co-présidence de la FSGT, administratrice du CNOSF et de l'Agence nationale du sport dont le père est aussi kabyle.

⁴⁸² *Med'In'France invitée Nadia Aidli présidente FFDD*. (2017). <https://youtu.be/jbm5IWGOU7o>. [Consulté le 05/06/2018].

consistant à réduire le calcul de l'assiette des quotas aux seuls membres élus et au seul comité directeur en lieu et place de l'ensemble des instances dirigeantes, ont conduit à limiter l'impact de la loi. En outre, l'existence de membres de droit et le cumul de mandats ne créent pas les conditions d'un renouvellement, d'une féminisation et rajeunissement des élu-e-s. En l'absence de la mise à exécution de sanctions dissuasives, tel que le retrait d'agrément, il est probable que les fédérations continuent de contourner l'esprit de la loi. Pour l'heure, aucune fédération n'a fait l'objet d'une peine⁴⁸³.

Malgré des compréhensions diverses et des applications hétérogènes de la règle, les quotas ont toutefois encouragé le processus de féminisation par leur effet de *palier* et l'effet de *contagion* sur les instances supérieures. La féminisation des instances progresse mais la hiérarchisation sexuée des postes persiste cependant. Cette segmentation du travail n'émane, qu'en partie, d'un problème de candidatures. Si le nombre de femmes en poste, de même que le nombre de candidatures féminines, s'amenuisent au fur et à mesure que le niveau de responsabilité augmente, les postes clés font souvent l'objet de nominations qui dépendent de la volonté présidentielle. Ainsi, malgré l'instauration de quotas, le plafond de verre reste épais dans la plupart des FSN.

La partie qui suit se propose d'investiguer la façon dont les dirigeant-e-s préparent l'élection fédérale afin de lever le voile sur les mécanismes qui participent à l'exclusion des femmes des postes de direction des FSN. Pour ce faire, elle se concentre sur le recrutement des dirigeant-e-s de cinq FSN (cyclisme, basketball, danse, UFOLEP, rugby XIII) et mobilise des entretiens semi-directifs conduits avec ces dernier-ière-s.

B. Les règles du jeu électif : le recrutement informel

Pour les besoins de cette partie, nous effectuerons une nouvelle fois un retour dans le temps. C'est là une fâcheuse habitude que de remonter les pendules, mais les lecteur-ric-e-s s'en accommoderont - car ce n'est toujours que pour les besoins de l'étude. Ce saut en arrière nous emmène en amont des élections fédérales, lorsque les élu-e-s ne l'étaient pas encore. Il se concentre en particulier sur cinq FSN et investigate la façon dont les acteur-ric-e-s négocient leur place (1) et parviennent à s'imposer dans un premier temps dans le jeu électoral, puis dans la définition de l'organigramme (2).

Le corpus, sur lequel cette analyse s'appuie, est constitué d'entretiens semi-directifs conduits avec des dirigeant-e-s élu-e-s depuis un ou plusieurs mandats, des dirigeant-e-s non élu-e-s et enfin des élu-e-s démissionnaires, issu-e-s de cinq fédérations différentes. L'examen de leurs parcours au sein de l'organisation, des sources de pouvoir qu'ils mobilisent pour se faire élire, et des difficultés qu'ils rencontrent lors de la campagne et lors de l'élection, nous permettent de décrire les processus informels

⁴⁸³ Dans ce sens, la députée Elodie Jacquier-Laforge demande en mars 2020, à la ministre Roxanne Maracineanu de prendre de mesures pour palier à cette situation. <http://questions.assemblee-nationale.fr/q15/15-27418QE.html>. [Consulté le 24/06/2020].

par lesquels les dirigeant-e-s sont élu-e-s.

Cette plongée dans l'univers des élections fédérales montre que la démocratie sportive est largement mise en scène (Caprais et *al.*, 2020). Derrière les professions de foi et les discours sur l'engagement associatif se cachent souvent des luttes de pouvoir internes qui laissent peu de place aux considérations paritaires. Les stratégies et pratiques qui visent à intégrer plus de femmes dans la gouvernance sont bien souvent le fruit d'efforts et de volontés individuelles.

1. Les coulisses des élections

La comparaison porte en premier lieu sur les modes de recrutement des candidat-e-s des trois fédérations qui répondent à un scrutin nominal (i.e. l'UFOLEP, de la FFBB et du conseil fédéral de la FFC) (1.1). L'analyse des parcours pré-électoraux donne à voir les mécanismes de coopération que les acteur-ric-e-s mettent en place afin de se faire élire ou réélire aux postes de direction. De la constitution de candidature jusqu'à l'élection au comité directeur plusieurs étapes participent à exclure de potentielles candidat-e-s. Le manque d'information et les difficultés matérielles rencontrées pour faire campagne de façon individuelle rendent nécessaires les alliances pré-électorales et participent finalement à rendre le jeu collectif. Ces résultats sont en définitive très peu différents des mécanismes observés dans les élections répondant à un scrutin de liste (i.e. FFR XIII, bureau de la FFC, FFD). Les listes sont bâties en fonction de stratégies électorales et les femmes dirigeantes jouent généralement un rôle faible dans leur construction (1.2).

1.1. Le scrutin nominal : la fabrique des candidatures

A la FFBB et à l'UFOLEP les candidat-e-s ne peuvent postuler directement pour la présidence, l'élection au comité directeur est un préalable obligatoire aux ambitions présidentielles. Les élections se déroulent en plusieurs temps distincts. Les électeur-ric-e-s votent pour les membres du comité directeur puis, une fois élu-e-s, ces dernier-ière-s élisent, en leur sein et à bulletins secrets, le président. Cette décision doit ensuite recevoir l'approbation de l'assemblée générale par un vote.

A la FFC, le scrutin nominal ne concerne que l'élection du conseil fédéral où les membres, élu-e-s dans différents collèges ne peuvent postuler à des responsabilités plus élevées. Dans les deux cas, le recrutement des dirigeant-e-s ne repose sur aucune règle formelle et se déroule via le canal des relations personnelles. Les candidat-e-s passent généralement par des phases de (1) *détection* et de (2) *validation*, puis leur candidature est promue grâce à des (3) *consignes de votes*.

Détection. Les dirigeant-e-s qui se portent candidat-e-s à l'élection sont sollicité-e-s et encouragé-e-s pour le faire. Deux niveaux de détection peuvent être distingués. Le premier s'organise à

l'échelon national : les dirigeant-e-s déjà élu-e-s sollicitent les acteur-ric-e-s qu'ils souhaitent avoir dans leur équipe. À la FFBB et à l'UFOLEP, la sélection est prise en charge par quelques membres de l'équipe resserrée qui entoure le président ; un nombre restreint de dirigeant-e-s jouent le rôle *d'intermédiaires*. Sylvie A., 64 ans, ancienne élue de l'UFOLEP, explique comment elle a été sollicitée pour se constituer candidate⁴⁸⁴ :

Si vous voulez les gens qui sont déjà en place, connaissent les gens du département, ils vont repérer des gens qui sont compétents. Moi je ne suis pas la seule, moi on est venu me chercher. C'est-à-dire que quand certains se sont rendus compte que j'étais à la retraite, déjà ils m'avaient vu travailler 15 ans avant, en plus en tant que cheffe d'établissement. Je savais mener des projets et compagnie. J'étais capable de faire un rapport, de faire un discours, de prendre la parole, des fois j'ai représenté le président national. Par exemple sur des manifestations extérieures, je peux prendre la parole. Après tout le monde n'avait pas ce rôle-là. Moi il savait qu'il pouvait me le confier.

Le second niveau de sélection se situe à l'échelon local, dans les comités départementaux et régionaux. Les élu-e-s nationaux-ales sont les représentant-e-s de la fédération sur les territoires, mais iels se font souvent aussi les porte-paroles des intérêts des comités locaux auxquels iels appartiennent. En effet, les instances déconcentrées ont tout intérêt à présenter des candidat-e-s au comité directeur, elles font souvent face à des problématiques qui leur sont propres car liées à la configuration particulière de leur territoire (e.g urbanisation, démographie, contexte économique). Ces problématiques les placent parfois en compétition avec les autres territoires car elles nécessitent des réponses contradictoires. Il existe donc bien un enjeu de représentation locale, au minimum pour remonter/descendre l'information, au maximum pour influencer les décisions fédérales dans leur sens. Ces porte-paroles locaux ne sont pas élu-e-s via une élection formelle. Les dirigeant-e-s arrivent généralement à s'entendre afin de ne présenter qu'un-e ou deux candidat-e-s. Iels ne prennent pas ainsi, le risque d'éparpiller les votes. Ces pratiques relèvent de l'informel, rien n'oblige statutairement les candidat-e-s à s'investir au préalable au niveau local, ou à demander l'avis du comité départemental sur la recevabilité de leur candidature. Elle n'empêche pas les candidatures spontanées, mais elle les décourage fortement. À l'UFOLEP, cette régulation, par la force des habitudes, a parfois acquis la valeur de règle formelle. Pour exemple, Anne W., 47 ans, éducatrice sportive, explique avoir été sollicitée au niveau local pour se présenter et représenter sa région lors de l'élection partielle de 2014 à la FFBB⁴⁸⁵ :

Comment vous en êtes venue à vous présenter à la FFBB ?

(...) il s'avère que la ligue de B. n'avait plus de représentant. Alors même si,

⁴⁸⁴ Entretien réalisé le 9 août 2019 par téléphone.

⁴⁸⁵ Entretien réalisé le 17 mai 2017 par téléphone.

quand on est élu à la fédération c'est une démarche personnelle on est en aucun cas là pour représenter une ligue, c'est vraiment une démarche personnelle mais au-delà de ça quand on a une ligue comme la nôtre qui a plus de 30 000 licenciés, on a passé la barre des 33 000 là, ça paraissait normal qui ait un représentant de la B., enfin qu'il ait quelqu'un qui se présente. Moi j'ai entamé les démarches y a déjà deux ans donc j'avais déposé ma candidature, à titre personnel, après avoir été encouragée par des personnes qui étaient proches on va dire de la fédération.

Validation. Ces étapes de détection, locales et nationales, sont ensuite parfois suivies d'une « phase de validation » lors de laquelle chaque niveau approuve le profil des pré-sélectionné-e-s. À la FFBB, la décision nationale semble prépondérante sur la décision locale. L'exemple d'Anne W., évoqué à l'instant, participe à le démontrer. Anne accepte, dans un premier temps, l'invitation qu'elle reçoit à se constituer candidate pour représenter son territoire au national. Elle la décline ensuite car elle estime qu'elle ne fait pas le poids face à la candidate à laquelle elle est opposée; une ancienne sportive de haut niveau sollicitée par le président national. Lors de l'élection suivante, elle demande l'autorisation et l'appui du président afin de se faire élire :

Cette joueuse, de par son parcours professionnel et moi n'étant pas connue du monde fédéral voilà, j'ai retiré ma candidature et suite à quoi j'ai demandé un entretien avec le président de la fédération, qui m'a gentiment reçue à Paris. On a eu un déjeuner d'affaires où je lui ai expliqué un peu moi mon projet et mon souhait de travailler avec la fédération. Et voilà ça s'est enchaîné après on a eu d'autres contacts et il m'a dit qu'il validait ma demande, mon envoi de candidature, au mois de septembre (...) » (Anne, W. nouvellement élue)

Cette étape de validation ne concerne pas que les nouveaux-elles entrant-e-s. Les candidat-e-s les plus expérimenté-e-s sollicitent aussi l'aval du président C'est le cas de Virginie O., pourtant vice-présidente et élue depuis 3 mandats⁴⁸⁶ :

Moi je suis très respectueuse de la fonction de président, s'il me dit qu'il [le président] veut de moi dans son équipe j'irai, s'il me dit qu'il ne veut pas de moi j'irai planter des carottes (*rires*). Non mais j'ai envie de faire de la politique ici, j'ai envie de faire plein de trucs.

La campagne et les consignes de vote. Les dirigeant-e-s qui se lancent dans le jeu politique doivent ensuite convaincre l'électorat de voter pour elleux. Cependant tou-te-s ne disposent pas des

⁴⁸⁶ Entretien réalisé le 1er mai 2019 à Valence.

mêmes moyens, les positions des candidat-e-s sur l'échiquier politique sont asymétriques. D'une part, leur statut de bénévole et le manque de ressources matérielles et relationnelles ne leur permettent pas toujours de réaliser de véritables campagnes. Cette situation contraste avec celle des dirigeant-e-s sortant-e-s, et en particulier celle des présidents, qui disposent des ressources de l'organisation (e.g. capacité à rencontrer les président-e-s de ligues et comités, remboursement des frais de déplacement, carnet d'adresses). D'autre part, certain-e-s sont à la fois candidat-e-s et votant-e-s ce qui facilite les alliances pré-électorales.

A la FFBB, les élections se déroulent dans un contexte informationnel bas et asymétrique. Les votant-e-s ne disposent que de fiches de candidatures minimalistes que certain-e-s des candidat-e-s ne prennent pas la peine de remplir⁴⁸⁷. Le jour de l'élection, les candidat-e-s ne disposent pas de temps de parole pour se présenter ou présenter leur projet – mis à part le président et les membres sortant-e-s qui font état des différents bilans (financier, moral etc.) de la saison et qui peuvent profiter de leur temps de parole pour parler de leur souhait de se représenter. À l'UFOLEP le niveau d'information est plus élevé mais il reste relativement bas et est asymétrique⁴⁸⁸. L'ensemble de ces fiches sont envoyées aux votant-e-s dans un bulletin spécial où le président sortant, candidat à sa réélection, dispose d'une vingtaine de pages en ouverture pour s'exprimer. Ainsi, faute d'un système de présentation des candidat-e-s efficace, les notables (e.g. dirigeant-e-s sortant-e-s), disposant d'un « capital réputationnel » (Mennesson & Pillas, 2009), sont privilégiés. Le manque d'information concernant les candidat-e-s favorise par ailleurs les consignes de vote. Sabine Y, nouvelle élue à l'UFOLEP, et ancienne salariée de la fédération, admet qu'il arrive que le siège fédéral donne certaines indications aux votant-e-s sur la recevabilité des candidat-e-s⁴⁸⁹ :

Moi j'ai pas fait de promotion mais je sais que les salariés ont essayé de travailler sur qui, sur les personnes entre guillemets, se sont appelées mutuellement entre les territoires et les salariés « national » pour savoir les positions de chacun, ce que chacun voulait voilà pour essayer de savoir pour qui voter en fonction. Parce que quand on connaît pas les gens c'est difficile de se positionner.

Y'a pas de présentation lors de l'AG ?

Non, on envoie des candidatures écrites, on a une dizaine de lignes à écrire sur pourquoi on postule et ainsi de suite, mais du coup ça ne donne pas forcément un aperçu sur le territoire, enfin voilà. Y'a des territoires qui se posent des questions et du coup peuvent appeler et demandent des avis. Là je sais que du coup, y'a des avis qui ont été donnés, plus sur... ils ne sont forcément dans le négatif, enfin, c'est plus les plus et les moins, enfin de chaque candidat, ce qui

⁴⁸⁷ Voir un exemple de fiche de candidature de la FFBB en Annexes.

⁴⁸⁸ Voir un exemple de fiche de candidature de l'UFOLEP en Annexes.

⁴⁸⁹ Entretien réalisé le 5 avril 2019 à Bordeaux.

est voulu. Le caractère si ça peut fonctionner, quelles sont leurs disponibilités aussi.

A la FFBB, la notoriété est un atout mais elle ne détermine pas l'issue de l'élection. Certain-e-s des candidat-e-s inconnu-e-s qui se présentent pour la première fois et dont le CV est quasi-vierge, sont parfois *in fine* élu-e-s à la place de « notables ». Pour ces candidat-e-s, ce handicap est compensé par l'adoubement de l'équipe présidentielle. À ce titre, le parcours de Laurent D., 42 ans, chercheur, élu politique et président d'une petite ligue régionale dont le poids électoral est faible est éclairant. Il se présente une première fois en 2012, sans véritable appui et n'est pas élu. Il se représente en 2016, mais cette fois-ci en prenant soin d'intégrer, en amont de l'élection « l'équipe du président ». Cette deuxième tentative sera concluante⁴⁹⁰ :

Au contraire est-ce qu'il y aurait pu avoir des choses qui auraient pu empêcher votre élection ? Quelque chose qui aurait pu vous desservir ?

Le fait de ne pas être connu, c'est ce qui s'était déjà produit auparavant parce que j'étais déjà candidat 4 ans auparavant, sans être très connu. Moi je suis dans la plus petite ligue régionale du territoire métropolitain avec un peu plus de 5 000 licenciés, donc on est pas les plus connus ou les plus représentatifs du territoire. C'est vraiment un basket très clairsemé donc le manque de notoriété aurait effectivement pu m'empêcher d'être élu. Ça a été le cas il y a 4 ans, ce coup-ci je connaissais un peu plus de monde et en plus **je faisais partie d'une équipe [celle du président]** donc c'est passé plus facilement.

Finalement la promotion des candidat-e-s diffère peu de ce qui est observé pour les scrutins de liste. Des consignes sont passées pour élire le plus grand nombre de membre de l'équipe. Lors des dernières élections de la FFBB, ces consignes ont pris la forme d'une « *liste noire* », élaborée et diffusée par l'équipe du président sortant. Les consignes sont données avant l'élection et sont parfois répétées lors de la pause qui entrecoupe les deux tours de scrutin⁴⁹¹. Cette liste n'a pas d'existence formelle, elle est transmise à l'oral, par téléphone ou de proche en proche. Pour exemple, Sylviane B., 52 ans, ancienne élue au comité directeur, se présente contre l'avis du président et fait partie des membres inscrit-e-s sur cette liste noire. Elle ne sera pas élue. Elle fait en outre « l'erreur » de quitter son poste de présidente de comité départemental avant l'élection, ce qui lui fait perdre de l'influence dans le jeu politique⁴⁹² :

⁴⁹⁰ Entretien réalisé le 14 avril 2017 par téléphone.

⁴⁹¹ Virginie O., élue à la FFBB se rappelle sa première élection en 2008 : « Le premier tour j'ai pas été élue j'ai fait 49%. J'avais dit au président, ben parce qu'il y avait des femmes etc, je crois que 2008 c'est la première année qu'il y avait un nombre limité de femmes. Donc je lui avais dit « soit je peux me retirer », s'il préférerait que quelqu'un passe et en fait il m'a dit « tu bouges pas », j'ai pas bougé et j'ai été élue (*rires*). Parce que je pense que lui a dû faire le travail derrière pour que je sois élue. »

⁴⁹² Entretien réalisé le 27 février 2019 à Tours.

« Si je me suis présentée, **je ne me suis pas présentée à la demande**. Bon le président il avait fait le tour de tous les présidents avant, au sein de leur fonction, au sein de leur mission. Donc il me demande de venir un jour, pour faire le bilan donc voilà donc moi je fais le bilan, l'action machin, plutôt très positif en plus et voilà bon après il ne te re-sollicite pas pour faire sa liste quoi. Il ne te re-sollicite pas. C'était pas un scrutin de liste, c'était uninominal, mais tu sais qu'il ne te sollicite pas voilà. (...) On va appeler un chat, un chat. C'est pas liste fermée mais tu essaies quand même de t'engager avec des gens qui ont la même envie que toi ou qui ont envie de suivre ton dynamisme. Donc là, il [le président] ne me sollicite pas, après j'entends par des amis, que bon, il aurait écrit une liste avec pile le nombre de gens et donc je ne faisais pas partie et parallèlement il y avait une autre « blacklist » avec des gens qu'il ne fallait surtout pas élire quoi, donc dont je faisais partie. Je ne les ai pas lues en direct parce que les gens ils t'appellent ils te disent « ah tu sais Sylviane machin » mais il n'y en a pas un qui te montre. (...) après le jour de l'élection il a des gens qui te disent « *tu sais il a dit faut pas voter pour toi* » mais moi j'ai quand même voté pour toi parce que je te connais, bon voilà quoi. Après il y a des gens que tu ne connais pas qui apparaissent sur la liste, qui sont élus (...).

Florence H., à l'inverse, fait partie de l'équipe du président et se présente avec son accord. Elle sera élue au comité directeur de la FFBB. Elle reconnaît, à demi-mots, l'existence d'une liste informelle⁴⁹³ :

Quand j'ai constitué mon comité directeur, j'ai constitué une équipe qui valide autour de moi, ben à la fédé c'est la même chose. Jean-François, il a fait une équipe, qui valide tout. Bon, sauf que ça valide tout pour lui mais certaines personnes ont pu faire la remarque et avoir des échanges, parce que bon lui est assez ouvert (...). Après ça dépend des personnes, mais après il faut se dire que ceux qui ont fait partie de sa liste, ils valident son projet.

Mais y'avait pas de liste ?

Quand je parle de liste... c'est des listes quand même. La liste est déjà faite.

D'accord il dit je veux...

(Elle me coupe) Non, en fait c'est pas vraiment ça, vous vous présentez (...) chaque candidat, n'importe qui peut postuler, sauf qu'avant, les têtes de listes ont déjà choisi... leurs... leurs candidats, c'est ceux qui vont être au comité directeur,

⁴⁹³ Entretien réalisé le 12 août 2019 à Montpellier.

ce qui est normal, sinon ça ne fonctionnerait pas.

Mais du coup comment vous savez les listes ? Comment vous savez, par exemple, vous j'imagine que vous étiez avec Jean-François ?

C'est Jean-François qui m'a contacté en me disant, tu te représentes.

Voilà, Et du coup, est-ce que vous saviez qui était avec vous ?

A l'arrivée on sait plus ou moins.

Il vous dit ?

Ah non, c'est pas possible de faire comme ça. C'est pas possible, de faire comme ça... il ne fait passer pas une liste (*rires*)

Non mais je sais pas.

(...) Le président, il nomme mais y'a pas de trace. C'est pas possible [de laisser des traces], mais dans toutes les élections c'est pareil, enfin je veux dire, ça me choque pas, ça me choque pas... même si ça peut choquer certains. (...) Moi au comité directeur du comité, chacun a postulé mais avant qu'ils postulent, c'est moi... enfin y'en a qui ont postulé parce qu'ils voulaient postuler, mais moi je suis allée chercher les personnes avec qui je voulais aller travailler, mais sauf qu'après... vous faites en sorte que ceux qui peuvent bosser connaissent votre liste. Malheureusement je veux dire, une liste c'est plus pratique de faire une liste, tu fais la liste et tout le monde sait, parce que des fois tu te perds dans les... C'est individuel, la candidature est individuelle.

De façon assez similaire Boris F, membre du bureau, raconte comment s'est déroulé sa première élection à la fédération. Il ne fait pas l'unanimité au sein de sa région, mais dispose de l'appui du président et de son équipe rapprochée. Non élu après le premier tour il sera finalement élu⁴⁹⁴ :

Et l'élection comment ça s'est passé du coup ?

Euh... l'élection (*rires*). La première... la première un peu compliqué pas... alors parce que déjà vous arrivez (...) ben voilà, les gens vous connaissent peu ou pas. Alors moi ils me connaissaient un petit peu parce que j'ai organisé sur la fin de mon deuxième mandat, j'ai organisé l'assemblée générale de la fédération (...). Après c'est plus venu... en interne au niveau régional, sur ma région... où ça dérangeait un peu certains, ou certaines qui étaient élus depuis un certain temps et quelque part... parce que moi je n'avais pas ma langue dans ma poche et... voilà et... quelque part je venais peut-être gêner le fonctionnement qu'ils avaient, on avait pas forcément les bons retours. Donc ça a été compliqué, j'ai

⁴⁹⁴ Entretien réalisé le 29 août 2019 à Dax.

pas été élu au premier tour et entre les deux tours, c'est le président de la fédération et son premier vice-président, qui ont fait un peu le tour [des votants] (...).

Mais en tous cas, vous vous n'avez pas personnellement, préparé

Non, j'ai pas fait de lobbying auprès de certains, comme certains peuvent le faire, à envoyer des lettres, ou des courriers, aux comités ou ligues, non, non du tout. Non, après c'est une élection, y'a quand même un gage de, de garanti entre guillemets, lorsque c'est le président de la fédération qui vous sollicite, lui il fait le tour des lieux, et voilà, il fait passer des messages, après, on peut pas être ami avec tout le monde.

A l'UFOLEP le processus de recrutement est un travail collectif qui donne à voir l'intervention de plusieurs types d'acteur-riche-s dont certains membres de la DTN qui dérogent à leur devoir de neutralité. Ce travail de pré-sélection et le faible nombre de candidatures limitent le recours à des consignes de vote (seul-e-s 6 candidat-e-s sur 36 ne sont pas élus). Une situation qui dénote de celle de la FFBB où la compétition électorale est plus forte : le président sortant fait face à la concurrence d'un ancien DTN pour la présidence, ce qui l'oblige à avoir un niveau de contrôle élevé sur le profil des membres du comité directeur (par lequel il sera élu).

A la FFC la dynamique est toute autre. Si des mécanismes de sollicitations existent, ils ne sont pas aussi concertés. Le contexte informationnel est bas et chaque région « envoie » ses candidat-e-s. Ces différences tiennent au fait que les acteur-riche-s ne sont pas inter-dépendant-e-s pour l'élection : les membres du bureau, et en particulier le président, ne sont pas obligé-e-s de s'adjoindre les faveurs du conseil fédéral pour être élu-e-s. La promotion des candidat-e-s se fait de façon collective ; il existe des alliances entre les régions les plus importantes en termes de licencié-e-s. Là encore par « souci d'économie », certain-e-s candidat-e-s sont aussi votant-e-s. Pour exemple, Béatrice V., élue pour un premier mandat, explique qu'elle n'a pas eu besoin de promouvoir sa candidature, car les alliances avec les autres territoires la protégeaient d'un échec⁴⁹⁵ :

Et au niveau fédéral ? Vous avez préparé l'élection ?

Au niveau fédéral ? Non, non. Après je sais qu'il y a souvent des accords entre régions et sensibilités, par exemple, je sais que le grand ouest, ce qui concerne la Bretagne, Pays de la Loire et Centre Val de Loire, Normandie, on est assez proche les uns des autres donc on se soutient mutuellement mais bon ça représente 30% de la France simplement au niveau des licences.

Et vous par exemple vous votiez ?

⁴⁹⁵ Entretien réalisé le 26 juin 2019 par téléphone.

Oui, parce que quand y'a l'assemblée générale... si vous voulez dans l'assemblée régionale, l'assemblée générale régionale vous élisez les délégués qui représentent votre région à l'assemblée fédérale et donc par souci d'économie parce que c'est vrai ça coûte de l'argent, souvent, quand il y'a des personnes qui se présentent, on votait aussi, ça limite le nombre de représentants qui se déplacent et ça limite les frais.

Le cas de Carole R., 54 ans, cadre de la fonction publique, illustre à la fois les négociations qui se jouent en amont des élections et leur obscurité par les dirigeants de la FFBB. Carole raconte comment elle a été élue pour la première fois au comité directeur. Elle se présente sur une élection partielle après avoir été sollicitée par le président suite à une vacance de poste. Elle soutient dans un premier temps que « le message a été passé » afin de favoriser son élection mais ne reconnaît pas ensuite que le vote puisse avoir été influencé⁴⁹⁶ :

- Donc là il [*le président de la fédération*] est venu me chercher dans les tribunes à Bercy, à la coupe de France et du coup j'ai dit bon... Et en fait comme il a beaucoup insisté, je suis tombée sur une période, comme dire, « facilitante », c'est là où ça a commencé à demander qu'il y ait des femmes qui intègrent [*les instances dirigeantes*] etc. Donc si tu veux, je me suis retrouvée... tu sais on dit le bon endroit, le mauvais endroit, machin ben je pense que j'ai eu la chance de tomber au bon moment, je suis pas sûre, si tu veux que s'il n'y avait pas eu une demande du Ministère... (...). Y'avait 3 hommes en lice et moi, bon évidemment le message a été passé que... donc je suis passée, si tu veux.

- *Ils influencent le vote ?*

Ils influencent pas mais quand les gens viennent te voir en te disant, bon alors, parce qu'ils ne nous connaissaient tous ni d'Eve ni d'Adam, les hommes ils étaient plus connus que moi mais moi j'étais l'inconnue je vais te dire, je sortais du chapeau, qui c'est d'où elle vient, qu'est-ce qu'elle fait, d'où elle sort? Bon alors les initiés de tout ce qui était « jeunes » me connaissaient, enfin me connaissaient, avaient entendu parler de moi. (...). (Carole R., vice-présidente)

Carole R. sera finalement élue haut la main, loin devant les quatre autres candidats masculins. Un membre du bureau, Emmanuel M., se souvient de cette élection. Alors qu'il envisageait de

⁴⁹⁶ Entretien réalisé le 16 février 2019 à Toulouse.

candidater, l'équipe dirigeante en place ne valide pas sa demande et lui soumet l'idée de se désister pour favoriser Carole R., chose qu'il fera. Emmanuel, après avoir rendu service en s'effaçant, se présente à l'élection suivante avec l'appui du réseau et « *la bénédiction des anciens* ». Il sera facilement élu. L'élection de Carole s'apparente donc à une cooptation déguisée ; les autres candidats sont découragés et « le message est passé » aux électeur-riche-s que Carole R. doit être élue.

Moi je suis un militant sur l'accès des femmes aux responsabilités, la première fois que je devais me présenter c'était en 2006 sur une élection partielle et si je m'étais présenté y avait peut-être une femme qui est maintenant la vice-présidente qui n'était pas sûre d'être élue parce que comme j'étais plus connu qu'elle sur le réseau, y avait un risque qu'elle ne soit pas élue. On m'a gentiment dit « ah ça serait peut-être bien que tu te désiste pour la favoriser ». Moi j'ai dit oui, oui me désister pour une femme là-dessus y'a aucun souci. (Emmanuel M., membre du bureau⁴⁹⁷)

L'existence de ces mécanismes de cooptation ne doivent pas seulement être imputés au fait qu'il s'agit ici d'une élection partielle et que la fédération était, à ce moment, au vu de sa situation, en devoir envers la loi de recruter plus de femmes. Le parcours électoral de Carole R. n'est pas un cas particulier. Les dirigeant-e-s élu-e-s depuis plusieurs mandats, comme les nouveaux-elles arrivant-e-s, décrivent les mêmes processus de recrutement ; iels sont sollicité-e-s puis accompagné-e-s dans leur candidature, notamment grâce à des consignes de vote. La plupart des candidat-e-s ne préparent pas l'élection et laissent le soin aux acteur-riche-s qui les ont sollicité-e-s de convaincre les électeur-riche-s. Avec une préparation et un engagement personnel dans la campagne très limité, le moment de l'élection n'est parfois pas vécu comme tel. Le jeu d'encouragements/découragements, de soutiens et de mise en attente des candidatures, rappelle le recrutement et la « fabrication des candidat-e-s » de l'EHESS⁴⁹⁸ (Backouche et *al.*, 2009).

1.2. Le scrutin de liste

En ce qui concerne les scrutins de liste, les processus de recrutement et de promotion sont similaires, mais ils sont plus explicites car les leaders et candidat-e-s à la présidence sont clairement identifié-e-s. Les compositions de listes donnent à voir des stratégies électorales et ne reflètent pas toujours de programme de fond. À la FFD et la FFR XIII, le corps électoral n'est pas séparé du corps des candidat-e-s, ce qui encourage les présidents à solliciter les votant-e-s dont le poids électoral est le

⁴⁹⁷ Entretien réalisé le 14 avril 2017 par téléphone.

⁴⁹⁸ École des hautes études en sciences sociales.

plus important pour la constitution de leur liste. Ainsi, à la FFD, une erreur électronique lors du vote a placé la liste vaincue en première position. L'autre liste s'est permise de contester le résultat, à juste titre, car elle savait, sur la base du poids électoral de ses membres, qu'elle ne pouvait avoir perdu l'élection. Elle sera finalement proclamée comme étant victorieuse. Jérôme V., membre de cette liste et aujourd'hui vice-président de la FFD, l'énonce ainsi⁴⁹⁹ :

Les fédérations ont une élection, comment dire, assez facile à connaître le résultat parce que c'est les comités départementaux et régionaux qui votent, qui ont des pourcentages, à la suite d'élection eux en interne eux par les adhérents, voilà. Mais c'est eux qui sont porteurs de voix, le jour de l'AG. Et donc, suivant, qui est sur une liste, qui n'y est pas, on connaît approximativement, le résultat qui peut arriver puisqu'ils sont représentants de voix de gens. Donc si on a un président d'un comité régional ou un président de comité départemental, on sait que ces voix nous sont rattachées. Donc c'est vrai que pour une fois, c'est une élection assez facile à connaître le résultat, même si c'est une élection normale.

Vous saviez que vous alliez gagner.

Voilà, on savait qu'on était à 60-70%, et 30%-40% donc en plus il y avait une grosse différence, voilà et le résultat était inversé. Et là stupeur parce que donc le président du vote, annonce officiellement le résultat qui est affiché, nous il nous a fallu 10 minutes, un quart d'heure avant de se dire mais y'a un problème, c'est pas possible. Donc voilà ça a été... Donc du coup voilà, on a réussi, à vérifier, à s'apercevoir que (...) c'était un problème informatique.

A la FFR XIII, le mode de scrutin repose sur une méthode de panachage : les électeur-riche-s peuvent voter pour des membres issu-e-s de listes différentes. Deux candidats masculins se présentent à la présidence : José E. le président sortant et Patrick L. ancien capitaine de l'équipe de France. Les élections sont anticipées sous la pression de la seconde liste. À l'issue du scrutin, la victoire est totale pour Patrick car tous les membres de sa liste sont élu-e-s. Son équipe est prestigieuse : elle regroupe des notables des différentes familles du rugby à XIII⁵⁰⁰. Patrick L. est un ancien international et un joueur emblématique. Écarté de la fédération pendant 20 ans par sa carrière professionnelle, ce dernier n'a quasiment pas d'expérience en tant qu'élu au sein du système fédéral. Loin de constituer un désavantage, cette absence de ressources et de culture associative l'écarte des difficultés que connaît la fédération depuis ces dernières années. Son profil répond à un « besoin de changement » et constitue autant de

⁴⁹⁹ Entretien réalisé le 6 août 2019 à Arles.

⁵⁰⁰ La liste, composée de 6 femmes et 18 hommes et soutenue par le président du club le plus prestigieux de France et compte d'anciens joueurs internationaux, d'anciens sélectionneurs de l'équipe de France, un ancien président de fédération, un ancien arbitre international élu plusieurs fois meilleur arbitre et la présidente d'un des clubs les plus importants en termes de licencié-e-s.

promesses pour redonner au XIII son statut d’antan. Le programme que Patrick promeut est basé sur la revalorisation de la discipline sportive et la mobilisation des partenaires privés grâce à son réseau de chef d’entreprise accompli. En outre, avant l’élection l’équipe se lance dans une campagne électorale intensive menée par Deborah T. aussi élue politique au niveau régional, nommée directrice de campagne pour l’occasion. Une tournée des clubs et une conférence de presse sont organisées, un site internet est créé et de nombreuses réunions de travail sont programmées en amont. Préparation que José, président sortant et adversaire ne fera que tardivement, en réponse à l’action de son adverse. Les élections à la FFR XIII, donnent à voir, comme à la FFC, une professionnalisation des campagnes électorales.

L’élection de la FFC ne répond pas strictement à un scrutin de liste mais le système en place s’y apparente très fortement. Les règles qui entourent le vote pour l’élection du bureau sont innovantes et démontrent une certaine volonté de cadrer les dérives observées par le passé (Donzel, 2011). Pour exemple, les candidat-e-s à la présidence dont la candidature est validée par la commission de surveillance des opérations électorales peuvent disposer d’un budget alloué par la fédération pour faire campagne⁵⁰¹. Iels doivent pour se faire récolter au minimum 100 parrainages émanant d’au moins 10 comités régionaux. Ensuite, les membres du bureau ne peuvent cumuler les mandats, ce qui les détache partiellement des intérêts locaux. Enfin, l’ordre d’élection est inversé ce qui permet de former un bureau très soudé : la tête (le président) est élue avant le corps de la liste (les membres du bureau) qui est désigné par ce dernier. Pour l’élection de 2017, un seul candidat s’est présenté. L’annonce très anticipée de sa candidature, plus d’un an avant l’élection, et l’appui de certains cadors ont conforté sa position.

Dans les trois fédérations, les dirigeantes jouent un rôle assez faible dans la constitution des listes : elles sont sollicitées plus qu’elles ne sollicitent des acteur-ric-e-s à s’investir. Trois principales raisons expliquent ce fait. En premier lieu l’ensemble des candidats qui se présentent à la présidence⁵⁰² pour l’olympiade 2017-2020 sont masculins. Si ces derniers ne sont, généralement pas les seuls décideurs, ils constituent les acteurs principaux de la composition de leur liste. Ainsi Florence M., présidente d’une ligue régionale, élue pour un deuxième mandat à la FFD et compagne du président qui sera élu, admet avoir joué un rôle relativement faible dans la mise en place de l’équipe⁵⁰³ :

Et vous, vous avez participé à la constitution de la liste ?

Ah non, ça c’est le... au niveau national vous voulez dire ?

Oui

⁵⁰¹ Les candidats à la présidence de la Fédération, dont la candidature aura été validée par la Commission de surveillance des opérations électorales, pourront recevoir une dotation dont le montant sera fixé par le Conseil Fédéral pour financer leur campagne électorale. Des justificatifs de dépenses devront être fournis au Président de la Commission de surveillance des opérations électorales et en cas de reliquat, celui-ci devra être reversé à la FFC. Les organes déconcentrés de la FFC ne peuvent pas financer la campagne électorale d’un candidat à la présidence de la FFC.

⁵⁰² FFD deux candidats ; FFC un candidat et FFR XIII deux candidats.

⁵⁰³ Entretien réalisé le 23 août 2019 à Castres.

Non, ça c'est le président, enfin le candidat à la présidence, qui établit sa liste, sa liste et qui, et qui... qui met les personnes en fait. (..) Non franchement, pour la dernière élection le président décide, après y'a... y'a des règles à respecter au niveau de la parité par exemple, voilà on a discuté un peu sur les voilà sur les gens, parce qu'après il peut demander dans la région est-ce qu'il y a quelqu'un qui serait susceptible de rentrer ou de travailler sur ce point-là ? Donc voilà après c'est des concertations, avec moi mais avec tous, avec tous les présidents de région qu'il connaissait, c'est un travail, de... c'est comme en politique quoi, c'est la politique nationale quoi, c'est une campagne, c'est une vraie campagne politique

Dans le même sens, Colette S., pourtant élue depuis 3 mandats au comité directeur de la FFD, une ancienneté qui pourrait lui donner un droit de regard sur l'équipe à élire, dit ne pas être intervenue dans les choix du président :

Et, je reviens sur la composition de la liste, le fait d'être sollicitée, est-ce que vous vous avez participé à la liste ?

Non, non c'est le président qui décide de sa liste... Oui, oui y'a peut-être le vice-président et puis le trésorier qui l'aident mais c'est au départ le président qui choisit les personnes avec qui il veut travailler, ce qui est normal, ce qui est logique. Soit en fonction des compétences, soit en fonction du potentiel que représente la personne, soit en fonction de son carnet d'adresse, voilà.

A la FFR XIII, Aurélie N. qui deviendra secrétaire générale, dit participer de façon restreinte à la composition de la liste des élu-e-s⁵⁰⁴ :

D'accord et l'élection comment ça s'est passé ? Vous avez participé à l'élaboration de la liste ?

Alors, ben non, moi je suis arrivé en chemin, j'étais déjà, ils avaient déjà commencé à travailler dessus. Y'avait un noyau. J'ai fait partie, aller, du second cercle, puisqu'il y avait un premier noyau qui avait commencé à se décider, qui avait travaillé dessus et puis petit à petit ça s'est agrandi, parce qu'il a fallu quand même présenter 25 noms, donc c'est pas évident. Il faut des gens d'un peu partout, de toute la France, de toutes les catégories etc. Donc c'est un peu long, et après oui j'ai participé à aller chercher d'autres noms, le docteur qui est là, voilà qui est originaire de Lyon lui et que j'ai amené sur la liste avec nous.

⁵⁰⁴ Entretien réalisé le 9 mai 2019 à Carcassonne.

Ensuite, lors du dernier mandat (2013-2016) les femmes étaient très peu présentes dans les comités de direction de la FFR XIII et de la FFC, rares sont celles qui ont une expérience fédérale et se sentent légitimes pour contacter de nouvelles personnes. Mathieu L., vice-président de la FFC, explique que les femmes finalement élues ont été parmi les dernières dirigeantes à avoir été sollicitées par le président afin de finir de composer le bureau fédéral. Ce sont les dirigeants masculins, plus expérimentés, qui œuvrent à la constitution de l'équipe qui sera élue⁵⁰⁵ :

Nous sommes trois anciens de la mandature précédente. J'ai deux autres collègues vice-présidents qui sont restés, je suis resté avec eux, ou eux avec moi. C'est David S. qui est en charge du BMX et Paul E. qui est en charge du VTT voilà. Eux sont restés. Et les six autres, j'en connaissais trois, qui étaient membres du conseil fédéral de la précédente mandature et les trois autres non, très peu, parce qu'ils viennent de l'extérieur.

Est-ce que vous avez participé à la composition de ce bureau ?

Oui, oui, avec le président, quand il a préparé sa campagne électorale, bien en amont, il nous a réunis, ceux qui étaient déjà dans la maison, soit du bureau soit du conseil fédéral pour préparer son projet, sa campagne et puis voilà. Déjà on était six autour de la table, il ne restait plus que les trois, trois dont deux femmes parce que l'obligation de l'État c'est d'avoir deux femmes, pour le vélo, c'est d'avoir deux femmes.

Enfin, les femmes sont généralement absentes des postes clés des clubs, comités départementaux et comité régionaux les plus importants en termes de licencié-e-s, c'est-à-dire de l'électorat (notamment à la FFR XIII et la FFC). Elles ne possèdent pas ou peu de poids électoral et donc de moyens de négocier leur présence sur la liste. En ce sens, dans les fédérations dominées par les hommes en termes de licencié-e-s, le quota permet l'élection d'un nombre plus important de femmes, mais elles sont moins dotées de ressources politiques internes (mandat électif de premier plan) que leurs confrères, ce qui rend leur position plus précaire.

2. La négociation des responsabilités

Une fois élu-e-s, les rôles et prérogatives de chacun sont déterminées par une seconde élection qui se déroule dans les jours qui suivent l'assemblée générale électorale. Les postes (bureau, présidence de commission) sont théoriquement ouverts à tou-te-s mais, dans les faits, la candidature demande l'aval

⁵⁰⁵ Entretien réalisé le 12 juin 2019 à Saint-Quentin en Yvelines.

présidentiel. Les dirigeant-e-s négocient de façon informelle leur place avec le président. Là encore, la démocratie associative (2.1) et la féminisation des instances (2.3) sont largement mises en scène. La présidence n'échappe pas à ces pratiques et répond bien souvent aux mêmes mécanismes de transmission des places (2.2).

2.1. La transmission des places : les chaises musicales

La fonction d'élu-e, parce qu'elle demande de statuer sur des sujets variés, requiert une bonne connaissance du fonctionnement de la fédération et de ses activités. Cependant, la division du travail en commissions et l'impossibilité de maîtriser l'ensemble des sujets invitent les acteur-trice-s à investir des thématiques spécifiques dans lesquels iels se spécialisent au cours de leur carrière ; les finances, l'arbitrage, la communication, le marketing etc. Des orientations qui reflètent leurs goûts, leur attrait pour un aspect particulier de la discipline, leurs domaines de compétences mais qui sont bien aussi fonction des besoins éprouvés par les organisations dans lesquelles iels ont siégé au cours de leur carrière et vers lesquelles on les a orientés. En ce sens, l'organigramme ne peut se comprendre comme l'agrégation de choix individuels ; il est le fruit de multiples négociations passées et présentes qui se déroulent entre les acteur-ric-e-s. Ces mécanismes de négociations informels sont communs à toutes les FSN, mais ils se déroulent de façon plus ou moins concertée. Pour exemple, Sylvie E. est sollicitée par le président de la FFD suite à plusieurs vacances de poste au bureau. Elle intéressée par la fonction de secrétaire adjointe, mais ne parviendra pas à imposer son choix dans la négociation. Alors qu'elle admet que « *c'est pas kiffant quand même la trésorerie* », elle sera nommée trésorière adjointe par le président⁵⁰⁶ :

J'ai été élue au comité directeur de la « fédé » de danse, en 2000, ouais, en 2017, 2017 et au mois de juin, il avait plus de trésorier adjoint, il m'a demandé [le président], donc je me suis... il manquait un trésorier adjoint, un secrétaire adjoint qui avait démissionné, j'ai dit je préférerais être secrétaire adjointe, « *non, non, tu seras trésorière adjointe* », mais avec un trésorier qui... qui a du mal à déléguer, donc c'est un peu difficile, ça fait partie des freins.

A l'UFOLEP, les échanges sont relativement ouverts et tous les élu-e-s reçoivent une lettre de mission spécifiant leurs attributions. Cela ne signifie pas que les déceptions ou les rapports de pouvoir sont inexistantes, mais que les dirigeant-e-s sont au moins consulté-e-s sur les missions qu'iels veulent investir. Pour exemple, le président souhaite écarter Monique I., 70 ans, engagée depuis plus de 15 ans au niveau national du bureau. Réélue pour un cinquième mandat consécutif, elle consent à s'effacer au profit de nouvelles entrantes, comme lui demande le président. L'échange est cependant à double sens :

⁵⁰⁶ Entretien réalisé le 14 août 2019 à Périgueux.

le président s'assure du vote de Monique en lui promettant la préservation d'une partie de ses intérêts, la présidence honorifique d'un groupe de travail :

Bon l'UFOLEP je ne fais plus de vélo mais l'UFOLEP, comme je m'occupe, avant j'étais au bureau maintenant je n'y suis plus, Patrice [le président] m'a dit « *voilà je pensais que tu serais...* » j'ai dit « *ben oui si tu ne veux plus de moi, je veux bien ne plus être au bureau, ça ne me dérange pas, j'ai dit par contre j'aimerais bien garder le sport santé* ». Alors il m'a dit « *si je suis président* », il a respecté parole. « *Tu auras...* » parce que j'y étais depuis 2008 responsable de la commission sport santé, il m'a dit « *je te promets que si je suis élu président tu auras le sport santé* ». Et j'ai toujours le sport santé, je m'arrête l'année prochaine mais jusqu'à l'année prochaine j'ai toujours le sport santé.

Laurence P., élue pour un troisième mandat à l'UFOLEP reste elle aussi sur les missions qu'elle détenait lors du précédent mandat⁵⁰⁷ :

Après l'assemblée générale, on fait un comité directeur d'accueil où on se réunit, on se répartit les dossiers. Chacun dit ce qu'il préférerait suivre ou pas (...). J'ai gardé la formation, le playa tour aussi, c'est histoire qui tourne bien, y'a pas de souci.

Et comment ça s'est décidé, tu en as discuté avec le président ?

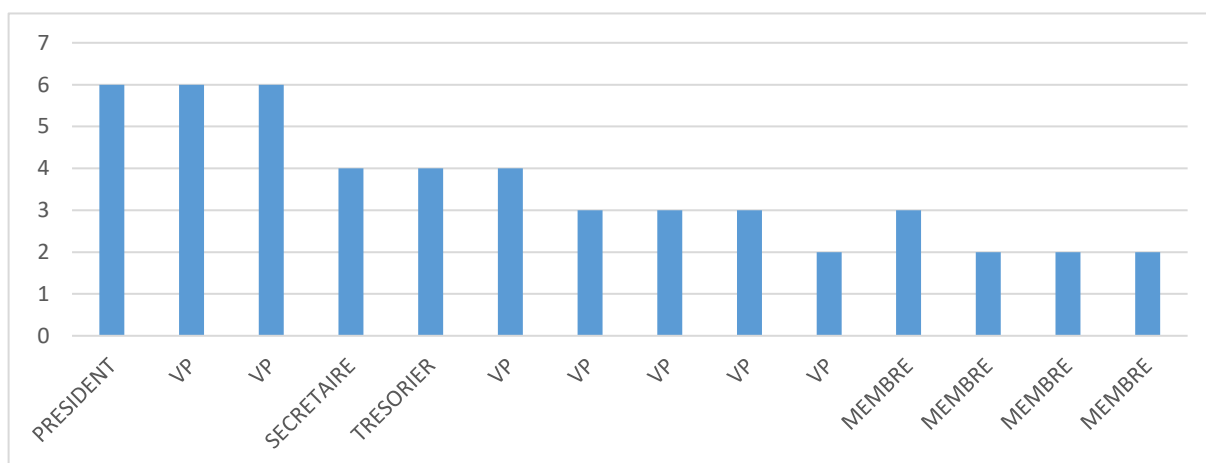
Et ben je te disais ça se passe en comité directeur, on fait un peu le dispatching des commissions, après c'est clair que le président contacte les gens un peu en amont pour savoir, s'il veulent poursuivre ce qu'ils ont fait, c'est pas un peu décidé un peu à l'avance mais, un peu quand même si, on sait tous vers quoi on s'oriente, et on arrive plutôt pas mal sur cette mandature-là à travailler ensemble, à intégrer d'autres élus qui n'étaient pas sur le sujet qui ont envie de s'investir, et de travailler ensemble.

Dans ces négociations, les nouveaux entrant-e-s sont généralement moins bien dotés que les élu-e-s sortant-e-s : la carrière bénévole évolue par étapes et nécessite de faire ses preuves dans le temps. L'apprentissage des responsabilités repose souvent sur un accompagnement et des processus initiatiques. Le premier mandat correspond à une période d'observation, où les nouveaux-elles arrivant-e-s s'imprègnent du fonctionnement de l'organisation. Ce statut « d'éponge » ou de « spectateur » est transitoire et surmontable. Iels prennent rapidement des responsabilités importantes au fur à mesure que les ancien-ne-s laissent leur place. Dans ce sens, il est possible d'observer un lien entre le temps passé

⁵⁰⁷ Entretien réalisé le 5 avril 2019 à Bordeaux.

dans l'organisation et le niveau hiérarchique des dirigeant-e-s à la FFBB (graphique 8). Tou-te-s les membres du bureau sont des dirigeant-e-s sortant-e-s et la totalité des postes clés - président, trésorier, secrétaire - sont détenus par des élus masculins siégeant pour un quatrième mandat dans l'organisation. En outre le taux de roulement des dirigeant-e-s est faible et les « dirigeant-e-s de passage » sont rares ; iels ne sont que cinq dont une femme, à n'avoir siégé qu'un seul mandat entre 2000 et 2016.

Graphique 8 : Cumul de mandats dans le temps des dirigeant-e-s du bureau de la FFBB



Source : procès-verbaux des assemblées électives de la FFBB sur la période 1988-2017.

Note de lecture : Le président de la FFBB siège pour un 6^{ème} mandat consécutif au comité directeur de la fédération.

Des temps de mandat longs, permis par la stabilité politique de la fédération, qui mettent en lumière le caractère cumulatif des inégalités de genre: le déséquilibre dans la répartition des postes est aussi le fruit des recrutements et arrangements passés. Il n'existe pas de différence de longévité entre les deux sexes, les femmes cumulent en moyenne autant de mandats dans le temps que les hommes, cependant, cette expérience est inégalement rétribuée et ce, dès l'entrée dans l'instance. À un même niveau d'ancienneté correspond des responsabilités différenciées et moins importantes : une fois arrivée au comité directeur l'ascension hiérarchique des femmes est plus lente.

La distribution des postes du comité directeur de l'UFOLEP est moins déterminée par l'ancienneté qu'à la FFBB. Cette différence s'explique notamment par la volonté du président de l'UFOLEP d'introduire un nouveau type de compétence et de dirigeant-e-s extérieur-rieur-e-s à la fédération, moins centré-e-s sur les disciplines sportives (c.f infra, chapitre 7).

A la FFR XIII, le changement de président et le renouvellement quasi-total des instances ne permettent pas d'analyser le lien entre ancienneté et niveau de responsabilité. De la même façon, les temps de mandats des dirigeant-e-s de la FFD sont difficilement comparables car la fédération est le fruit de regroupements successifs ; si les dirigeant-e-s siègent depuis de nombreuses années dans des instances sportives, iels ne le font pas dans les mêmes organisations.

Il existe des situations où les termes de la transaction ne satisfait pas les espérances des acteur-ric-e-s. Après tout, la négociation qui se joue avec les présidents est déséquilibrée et la décision finale

leur appartient. Pour éviter toute forme de contestation, certains utilisent la « tactique du fait accompli » qui consiste à informer les dirigeant-e-s des décisions qu'ils ont unilatéralement prises à leur égard dans les derniers instants qui précèdent leur annonce publique. Sans la sollicitation présidentielle, les dirigeant-e-s peuvent néanmoins tenter de s'imposer en utilisant des voies détournées. La connaissance des rouages de l'organisation, le poids électoral des territoires dont iels sont issu-e-s, le score obtenu à l'élection, de bonnes relations avec l'environnement pertinent de la fédération et les alliances avec les autres candidat-e-s sont autant de sources de pouvoir qui permettent d'influencer l'issue des jeux auxquels iels participent.

A la FFC, l'organigramme est déterminé de façon descendante par un cercle fermé de dirigeant-e-s majoritairement masculins issus du bureau. Les dirigeantes sont peu expérimentées ; huit d'entre elles (sur dix) sont nouvellement élues au niveau national et peu sont celles qui revendiquent des responsabilités importantes (c.f infra, chapitre 7). De façon générale, la négociation est limitée pour les membres du conseil fédéral et certain-e-s se retrouvent sans aucune responsabilité. C'est le cas de Damien V., 39 ans, nouvellement élu au conseil fédéral et situé en dehors du réseau de confiance du président. Il parvient cependant à s'imposer dans l'organigramme grâce à l'intervention d'une personne ressource⁵⁰⁸ :

(...) quand on est arrivé au premier conseil fédéral, les commissions étaient déjà faites d'avance, ce qui est choquant, on se dit bon... Et je n'étais prévu dans aucune commission, c'était intentionnel de la part du président puisque le secrétaire général est l'ancien président de l'A. et j'ai fait éjecter son poulain, donc... C'est vrai au début j'étais pas le bienvenu, donc j'avais rien, j'ai forcé la main pour rentrer dans la commission.

Comment vous avez fait pour forcer la main ?

Je suis allé voir quelqu'un en disant je veux être là, et c'est elle qui est allée voir le président qui a forcé la chose et ce qui est marrant, aujourd'hui c'est que le président de la commission, il se rapproche tout le temps de moi et je sais que le président de la fédération a été interpellé par un ancien président, par Alain P., en lui disant « pourquoi tu nous as mis ce guignol à la commission cyclocross ? » et en me montrant du doigt.

A l'inverse, à la FFBB, Sylviane B. ne parvient pas à s'imposer et connaît une descente progressive mais certaine dans la hiérarchie fédérale. Membre du bureau et trésorière adjointe sous le précédent président, elle ne conserve pas sa place une fois son recruteur parti. Le nouveau président la « rétrograde » d'abord comme simple membre du bureau, puis comme élue au comité directeur,

⁵⁰⁸ Entretien réalisé le 26 juin 2019 à Bordeaux.

présidente d'une commission mineure dans laquelle elle n'a aucune expérience. Arrivée au bout de son mandat, elle se présentera contre l'avis du président et ne sera pas élue (c.f supra)⁵⁰⁹ :

Il [le président] me dit « bon je te mets à la commission du patrimoine », qui n'est pas du tout quelque chose que j'avais envisagé, que voilà... Je lui dis « qu'est-ce qui te fait penser ça ? » « Si, si je pense que c'est bien voilà » il me dit quoi. Et ben je lui « écoute je vais regarder ce que c'est quoi ».

En particulier, les femmes qui ont fait preuve d'ambition et qui se sont présentées à la présidence d'une des cinq fédérations⁵¹⁰ ont toutes été progressivement écartées des postes les plus importants : elles se cognent au plafond de verre et descendent dans la hiérarchie.

Le parcours de Marie B., 56 ans, élue au comité directeur de l'UFOLEP depuis quatre mandats est éclairant. Il illustre les négociations informelles et les jeux de pouvoir qui se déroulent en coulisses. Marie B. commence son parcours de dirigeante à l'USEP. Ancienne skieuse, elle s'investit au niveau départemental et gravit rapidement les échelons. Enseignante puis inspectrice de l'Éducation Nationale à la fin de sa carrière, son profil est intéressant en plusieurs points pour l'organisation. C'est une jeune femme qui dispose de ressources associatives, d'un investissement de terrain dans un département au poids électoral important, de la capacité à aménager son emploi du temps et à se rendre sur Paris, d'un niveau d'éducation élevé et elle partage les valeurs prônées par l'UFOLEP. C'est donc « logiquement » que ses compétences, son investissement et sa disponibilité l'amènent à être repérée puis sollicitée pour participer aux commissions nationales. Si les dirigeants nationaux de l'époque refusent de lui donner la présidence d'une commission toute seule, la trajectoire de Marie est globalement ascendante. Elle est élue au comité directeur national de l'USEP dans les années 90 avant d'en devenir vice-présidente puis la secrétaire générale en charge de la communication dans les années 2000. L'UFOLEP et l'USEP sont alors encore qu'une seule et même fédération.

Cette ascension est perturbée en 2004 par la séparation des deux entités. Marie n'apporte pas son soutien pendant la campagne à celui qui deviendra le futur président de l'USEP. Cette non-alliance lui est fatale, elle ne se fait pas élire au comité directeur de l'USEP. Sollicitée par un membre important de l'UFOLEP, elle présente alors sa candidature lors de l'élection partielle de 2005 et rejoint le comité directeur de l'UFOLEP, désormais séparée de l'USEP. Cependant sa position dans l'organisation est affaiblie, elle ne dispose plus de l'appui du terrain, comme c'était le cas quand elle siégeait à l'USEP, et elle est en mauvais termes avec le président. Une rivalité certaine mais larvée nourrit leurs relations depuis plusieurs années. Tous deux sont élu-e-s à la fédération depuis les années 90 et sont issu-e-s de l'Éducation Nationale, mais Marie détient un poste hiérarchiquement plus

⁵⁰⁹ Entretien réalisé le 27 février 2019 à Tours.

⁵¹⁰ Nous recensons trois femmes au total, réparties sur deux fédérations, la FFBB et l'UFOLEP.

élevé⁵¹¹.

Mais je dirais qu'à cette époque-là, ça se passait encore bien, parce qu'il [le président] voulait quand même que je prenne une vice-présidence, parce que vous savez chez nous, on ne vote pas sur une liste, on vote pour les candidats, et après le président constitue les différents postes, et il avait préconstitué les différents postes, et il m'avait proposé une vice-présidence.

Avant même l'élection ?

Oui, avant même l'élection, c'est tout mariné, avant même l'élection, j'ai été élue, en fait, si j'ai bien compris, il avait plus ou moins sollicité des gens pour la vice-présidence, au-delà du nombre de postes sur les vice-présidences, et en comité directeur, il a fait en sorte que je ne sois pas élue à la vice-présidence, mais entre-temps, il avait confié la communication à quelqu'un d'autre (...) il a pas fait en sorte de m'imposer dans ses choix, et donc c'est quelqu'un d'autre qui a eu, qui a eu la vice-présidence. Donc je me suis retrouvée au comité directeur sans projet. (...) J'ai envie de dire, moi j'ai été élue municipale, je me suis présentée sur une liste, on a pas été élus mais on a été dans l'opposition, au moins les choses sont claires, elles sont définies. Là y'a pas de liste, chacun se présente individuellement avec quelqu'un qui chapeaute soi-disant quand même, qu'on pressent avec l'accord de la ligue, qu'on pressent sur la présidence, parce que là aussi les présidents, si y'a pas l'accord de la Ligue [*de l'Enseignement*], vous ne gagniez pas, ah oui, c'est tout en fait préétabli, et à ce jeu-là moi je me suis faite avoir clairement, clairement. (...) ça a été compliqué quand je me suis faite avoir avec la vice-présidence, d'autant que la communication avait été confiée à quelqu'un d'autre, donc là on s'est dit, moi je vais pas être élue sans rien faire, donc il y avait la commission santé, qui était libre, donc on m'a demandé si je ne voulais pas m'occuper de la commission santé (...).

Cette rivalité connaît son apogée lors de l'élection suivante, en 2008, pour la présidence de la fédération. La position du président est affaiblie, il fait face à des contestations. Rose M., une dirigeante nationale expérimentée déclare sa candidature. Dans ce jeu politique, où la candidature de Rose M. représente une menace pour le président sortant, Marie B. est sollicitée par un membre de la DTN pour se présenter afin d'enlever des voix à Rose M. Cette manœuvre ne sera pas comprise et appréciée par le président et compliquera encore plus leurs relations. Marie B. ne parvient pas à

⁵¹¹ Entretien réalisé le 13 mai 2019 à Aix-en-Provence.

s'imposer lors de l'élection et elle perd la responsabilité de la commission dont elle avait la charge. La suite du parcours de Marie B. à la fédération est descendant, elle est progressivement écartée du noyau décisionnel. Si elle parvient à garder la responsabilité d'une commission, au budget plus faible, Marie perd peu à peu de l'influence et l'envie de s'investir. Elle monte parallèlement en responsabilité au niveau professionnel et connaît une mutation qui l'éloigne géographiquement du siège parisien. Cette mobilité lui enlève ses attaches départementales, son réseau local et rend son investissement associatif national plus difficile. Lors de la dernière mandature, elle est responsable d'une commission qui ne dispose pas de salarié-e attitré-e pour en faire le suivi. Le dossier passe de mains en mains avant d'être récupéré par un technicien qui ne la tient pas au courant de l'avancée des travaux du groupe de travail. Sans véritable volonté et soutien politique du président face à cette situation, elle se sent « potiche » et « dernière roue du carrosse ». Elle démissionnera de son mandat à mi-parcours.

2.2. L'élection à la présidence

Les liens entre temps de mandat et niveau hiérarchique prennent d'autant plus de force pour les derniers échelons de la hiérarchie. Les président-e-s siègent généralement au bureau, occupent les postes de vice-président-e-s, de secrétaires et/ou de trésorier-ère-s avant d'occuper la fonction de président-e. Iels héritent du siège présidentiel par un « jeu de chaises musicales » lorsque leur mentor quitte la place. La stratégie « du mi-mandat » en particulier, permet d'assurer la transmission des sièges et relève, bien souvent pour les dirigeant-e-s, d'une pratique de bonne gouvernance. L'idée que « bien partir c'est préparer sa succession » est un précepte répandu.

L'élection du ou de la successeur-e se transforme alors en simple passation de pouvoirs. L'accompagnement vers de nouvelles responsabilités se fait progressivement grâce à un tuilage, de sorte qu'à la fin du cycle d'apprentissage, le successeur-e désigné-e qui a bénéficié des conseils de son mentor, apparaît comme le-la seul-e et unique capable de prendre la suite. C'est la force de l'évidence. Cette technique repose sur la confiance des membres en la personnalité du président et annihile généralement toute forme de concurrence. Si elle est statutairement autorisée, cette pratique pose cependant des problèmes démocratiques ; en particulier lorsqu'elle n'est pas explicitée aux électeur-ric-e-s lors du vote.

A l'UFOLEP, Patrice S., 75 ans, se représente pour un cinquième mandat consécutif à la tête de la fédération, il est le seul candidat déclaré à sa succession. Il quitte la présidence à la mi-mandat mais reste vice-président délégué de la fédération pour s'investir plus largement dans la création d'une nouvelle organisation interfédérale d'ampleur nationale. Le poste de vice-président délégué, crée sur mesure, lui permet d'avoir une légitimité dans ce nouveau projet – il reste le représentant de l'UFOLEP - et le détache partiellement des responsabilités fédérales. Afin de transmettre sa place à son successeur, Éric A., le président sortant fait voter la possibilité de rémunération du président dans les statuts, condition indispensable à l'élection de son « poulain », encore actif sur le marché du travail.

Si la transmission de places n'est pas toujours aussi explicite, visible et avouée il existe quand bien même souvent une filiation entre les présidents. Quand Patrice S. devient président dans les années 2000, il est encouragé et soutenu par un de ses prédécesseurs. De la même façon, le président de la FFBB admet que la « *garde rapprochée* » de son prédécesseur a validé et soutenu sa candidature⁵¹² :

(...) après les choses se font pour le moment toutes seules quand on sort un peu du lot, qu'on travaille, bon les choses avancent. Et puis bon le président de la fédération actuelle, qui était là depuis 10 ans, a, a été programmé pour prendre la présidence de la fédération internationale et les statuts font qu'on ne peut pas, à un moment donné, cumuler les deux postes. Donc il été obligé de démissionner, obligé de démissionner, c'est chercher quelqu'un pour le remplacer. Et là donc j'ai été élu au mois de novembre 2010 et là on a commencé à me travailler au mois de février 2010, donc oui la discussion, est-ce que ça t'intéresse ? Toujours pareil, y'a un côté de dire est-ce que je suis capable ? Et puis ensuite, le côté, ben après tout si j'y vais ce que je peux apporter quelque chose et puis quoi, comment etc. (...).

Est-ce qu'il y avait quelqu'un d'autre qui était susceptible de prendre la place ?

Une autre personne qui était intéressée, disons ?

Intéressée, on a pas posé la question de savoir si les gens étaient intéressés, parce que ça ne se passe pas comment ça. Nous chez nous on a cherché à adouber une personne, à le parrainer, bon je sais que a priori, euh... y'avait certainement des personnes qui étaient en capacité de l'être, on est d'accord, mais le choix s'est porté assez rapidement et naturellement sur moi.

Mais est-ce que vous vous avez ressenti une certaine concurrence ?

Non, ça a été tout de suite validé par la garde rapprochée quoi, après il fallait faire ses preuves hein.

Dans ce cadre, le récit de Rose M., élue en 2013 à la tête d'un CDOS, témoigne des difficultés que les femmes peuvent rencontrer lorsqu'elles postulent aux postes les plus élevés – sans l'accord de leur prédécesseur. Dans son cas, ces difficultés prennent la forme d'attaques sexistes ; elle reçoit d'abord des tentatives de dissuasion, puis sa candidature n'est pas prise au sérieux⁵¹³ :

J'ai dit « *je me présente* ». Et quand j'ai dit au président [du CDOS auquel elle candidate] que je voulais me présenter, il m'invite, il me convoque, dans son bureau et il me dit « *mais tu es folle ? tu veux te présenter !* ». Mais je dis « *pourquoi ? parce*

⁵¹² Entretien réalisé le 10 juillet 2019 à Paris.

⁵¹³ Entretien réalisé le 15 août 2019 à Toulon.

que je peux apporter quelque chose. » « Non tu es une femme, tu ne seras jamais élue. » Il faut le dire « tu es une femme tu ne seras jamais élue parce qu'on élit pas une femme comme ça, dans le département, en plus, tu vois, pas dans un département macho, dans le Midi », il me fait un baratin comme ça, et je lui dis « alors quel est le problème ? Je vais essayer. » Il me dit « mais si tu es pas élue tu vas faire quoi, les gens tu sais ils vont te barrer parce qu'ils vont trouver que tu es culottée de te présenter » il me sort ça hein ! Ben je lui dis écoutes, « qu'est-ce que je risque moi je m'en fous » il me dit si tu n'es pas élue tu feras quoi ? » Je dis mon pauvre, si je suis pas élue je trouverais quoi faire (rires). Il a quand même téléphoné à mon mari pour qu'il me dissuade ! Parce qu'il connaissait bien mon mari, mon mari lui a répondu, « elle a toujours fait ce qu'elle a voulu, c'est pas maintenant que ça va changer » (rires). Non mais attends. Bon j'ai quand même fait, j'ai quand même géré le sport scolaire dans le département pendant 20 ans je connaissais beaucoup de monde, donc j'ai fait une campagne. J'ai fait campagne, j'ai fait un projet, j'ai fait une campagne avec un projet, j'ai fait des réunions, partout, les deux autres [les deux candidats masculins] ils rigolaient en disant « une femme... ». Ils ont pas fait campagne ces couillons, ils disaient, ils étaient persuadés que j'allais me faire... Donc voilà [elle est finalement élue], donc du coup c'est positif des fois d'être une femme, ils étaient persuadés que ça ne marcherait pas !

Comment les présidents sont-ils choisis ? Patrice, ancien président de l'UFOLEP, avoue avoir mis du temps à trouver satisfaction, et à reconnaître à son successeur. Pendant longtemps, il n'identifie pas de « présidentiable » parmi les dirigeant-e-s nationaux-ales qui l'entourent. Son choix donne finalement à voir une reproduction homosociale : le parcours associatif et professionnel des deux présidents relève de nombreuses similitudes – avec 30 ans de moins (i.e. homme blanc, président de club et de structure déconcentrée, engagé politiquement du même bord, passage en tant que salarié de la fédération)⁵¹⁴ :

Au niveau de la transition avec le nouveau président comment ça s'est passé ? (...) 2012-2016, on avait, on avait un tour de table qui avait bien sûr ses qualités etc. mais qui avait quelques faiblesses, et je n'avais pas vu avec mon regard à moi, d'autosatisfaction, on ne voyait pas en discutant avec un autre, on ne voyait pas émerger dans ce comité directeur la personnalité ou les personnalités susceptibles de prendre la présidence (...). Et on a fait rentrer quelqu'un qui avait travaillé chez nous, il y a quelques années au titre du développement durable, Éric

⁵¹⁴ Entretien réalisé 29 avril 2019 à Paris.

A. pour ne pas le citer. (...) On avait là, une personnalité, enfin on trouvait qu'il avait une belle personnalité qui réunissait pas mal d'atouts et qu'il pouvait être reconnu aussi par les comités départementaux, il ne suffit pas de... il faut aussi être reconnu et adoubé par l'ensemble de l'assemblée générale et du comité directeur.

Quels sont les atouts que vous avez reconnus en lui [son successeur], que vous disiez qu'il n'y avait pas avant ?

Les atouts que j'ai reconnus en lui, d'abord une force de travail assez exceptionnelle, il est maire adjoint dans son village, animateur d'une association avec son épouse, il est, il a pris des responsabilités dans la Ligue de l'Enseignement du L., il a animé le comité départemental du L., donc très, très investi dans la ligue de l'enseignement et dans l'UFOLEP, une grande capacité de travail, une connaissance des réseaux, il a travaillé au ministère donc c'était intéressant et une énergie, une énergie qu'il met au service du réseau sur laquelle j'ai été plus économe, je veux dire par là que pendant sa première année de mandat, il a couru un bon nombre d'assemblées générales départementales, un bon nombre de finales nationales, un bon nombre de présences sur les événements à droite à gauche, il a labouré le terrain.

Les réseaux internes à l'organisation, nous l'aurons compris, jouent un rôle prépondérant dans la vie des dirigeant-e-s. Ils participent bien souvent à expliquer les promotions ou les descentes hiérarchiques. Le réseau externe et les relations avec l'environnement pertinent : le CNOSE, le Ministère des Sports, la proximité avec certain-e-s acteur-ric-e-s politiques (e.g maire-esse-s, préfet-e-s) ; parce qu'ils permettent de résoudre certaines problématiques rapidement et facilitent le bon déroulement des activités de la fédération, semblent jouer un rôle tout aussi grand dans la désirabilité des candidat-e-s. Les interrelations entre les acteur-ric-e-s d'organisations avoisinantes, rendues notamment possible par le cumul de mandats et de positions, constituent indéniablement une source de pouvoir. Dans ce cadre, l'appartenance à des réseaux secrets ou discrets, et en particulier la franc maçonnerie, sont des thématiques qui émergent lors des entretiens.

Certain-e-s dirigeant-e-s, le plus souvent les plus haut-e-s placé-e-s dans la hiérarchie de l'organisation, font l'objet de blagues et de paris d'amis concernant leur appartenance à ces réseaux. Ces suppositions ne tiennent pas que de l'ordre du fantasme. Dans plusieurs fédérations, des dirigeant-e-s admettent appartenir à des réseaux quand d'autres avouent avoir été sollicité-e-s et refuser l'invitation à intégrer une loge maçonnique. Ces sollicitations interviennent dans le cadre professionnel ou sportif. Il est difficile de cartographier, de mesurer l'ampleur du réseau ou d'estimer dans quelles mesures les membres tissent des liens dans les fédérations, et entre fédérations, étant donné que la thématique est

souvent considérée taboue. Le sujet est abordé de façon plus facile à l'UFOLEP, car l'histoire de la Ligue de l'Enseignement noue indéniablement des liens avec celle la franc-maçonnerie dans son combat pour une instruction gratuite et laïque pour tous (Claverie, 2020 ; Delahaye, 2006). Il semble que l'UFOLEP, en tant qu'émanation de la Ligue, ait hérité de certaines influences. Brigitte M., nouvellement élue au comité directeur de l'UFOLEP, admet ainsi ne pas savoir « *qui est franc-maçon, qui l'est pas dans les dirigeants* » mais avoue avoir entendu parlé du réseau⁵¹⁵ :

Y'a un autre sujet qui me pose question, y'a des dirigeants dans d'autres fédérations qui m'ont parlé de la franc maçonnerie, est-ce que vous, vous en avez entendu parlé ?

Oui, j'en ai entendu parlé, parce que la Ligue de l'Enseignement a une histoire forte avec la franc maçonnerie, on dit que beaucoup de dirigeants de la Ligue de l'Enseignement sont francs-maçons, c'est vrai, c'est réel, après la proportion je pense que ça baisse dans le temps, ça a pu être très, très prégnant, euh... Les valeurs de la franc maçonnerie se ressent à la ligue de l'enseignement : l'émancipation de la personne humaine, l'anticléricisme, des choses comme ça, ça se ressent quand même. Alors après... ça c'est beaucoup Ligue de l'Enseignement, après à l'UFOLEP... j'ai pas entendu dire particulièrement, je pense que c'est une influence qui doit s'estomper.

Dans les autres fédérations le sujet est plus délicat car il n'est pas ancré de façon explicite dans leur histoire. Si de nombreux dirigeant-e-s admettent avoir été sollicité-e-s, aucun-e n'admet explicitement en faire partie. C'est le cas d'un des dirigeants masculins du bureau de la FFBB, assez surpris et gêné par la question :

Bon j'ai fait à peu près le tour de mes questions. Juste j'en ait une dernière, peut-être délicate, y'a d'autres dirigeants, d'autres fédérations qui m'ont parlé de la franc maçonnerie dans le milieu du sport. Est-ce que vous vous en avez déjà entendu parlé ?

Ça existe, et quel est le problème par rapport à ça ? Pourquoi ?

Euh, moi ça me posait question dans la mesure où je ne posais pas la question et qu'on m'en a parlé.

Y'a toujours des réseaux. Ouais ça existe mais un : ça n'interfère pas ; deux : euh... y'a toujours des réseaux, les réseaux ça a toujours existé les réseaux, dans des territoires ou dans des lieux. Ouais, il existe, il existe des loges maçonniques ici, sur l'esprit olympique, des choses comme ça, qui ont été faites pour gagner

⁵¹⁵ Entretien réalisé le 24 septembre 2019 à Bordeaux.

des candidatures olympiques, ça eut existé, Chirac l'avait mis en place à l'époque, mais euh... déjà ça n'a aucun, aucune répercussion sur..., déjà sur la solidarité entre ceux qui vis-à-vis d'un sport, c'est globalement chacun pour soi dans les fédérations, même si, sur des grands trucs on arrive à se mettre... (...) on fait pas ça pour à un moment donné faciliter les dossiers, on fait ça pour autre chose... moi j'en ai, j'en ai connaissance bien sûr mais c'est pour autant que ça change les choses.

D'accord, mais est-ce qu'on vous a déjà sollicité par exemple ?

Pour ça ?

Oui

(Silence) Bien sûr.

Moi je m'attendais pas à ce que ça revienne dans la conversation, mais y'a des dirigeants qui m'en ont parlé donc je me dis, que ça fait partie du sujet.

Non, non, après, moi, non, non je suis surpris de la question, déjà (...) Ouais, je suis surpris de la question. Après, que les gens fassent partie, d'une, d'une... obédience, pour derrière... faire une recherche personnelle parce que c'est quand même ça c'est à la base, une enquête initiatique, ce qu'on appelle une quête initiatique c'est très bien. Que certains, voient là-dedans, à titre, d'obtenir des privilèges au titre de ce réseau... Y'a, toujours pareil, dans un groupe vous avez les gens qui sont sains et les gens qui ne sont pas sains, les gens qui ne sont pas sains il faut les éliminer. Et c'est pas parce qu'on est sain que, un : on doit obligatoirement rendre un service à celui qui est... qui est franc maçon, d'accord ? Si on peut rendre service on rend service, parce qu'on est censé théoriquement se comprendre sur les... sur les... si on peut ; si on peut pas, on le fait pas. Donc après c'est du vent complet ça, ce n'est pas la maçonnerie qui gère le sport français. Comme le monde politique, y'a des francs-maçons en politique, y'a des francs-maçons dans le business, y'a des francs maçons partout, mais c'est pas parce qu'il y a des francs-maçons que les choses évoluent. On donne un pouvoir à des gens qui aujourd'hui n'existent pas, c'est du vent, c'est du vent complet.

Sans spéculer sur les conséquences d'une appartenance réelle à la franc maçonnerie, qui ne ferait que nourrir un imaginaire déjà très développé (Bryon Portet, 2018), il ne fait pas de doute que l'appartenance ne serait-ce que supposée d'un-e dirigeant-e à une loge est un marqueur de pouvoir et d'influence. Ces suppositions ont cours dans l'ensemble des FSN étudiées et ne sont pas neutres. Elles entourent en particulier les présidents et les acteur-riche-s dominant-e-s des fédérations. L'appartenance supposée symbolise l'accès à un cercle et à des informations privilégiées. Avéré ou non, ce flou confère

aux acteur-riche-s qui font l'objet de ces hypothèses un statut particulier et rend les postes qu'ils occupent inaccessibles – car elle nécessite, au moins dans l'imaginaire individuel ou collectif, l'appui d'instances supérieures. Certains dirigeant-e-s semblent d'ailleurs se complaire à mettre en scène cette appartenance et à ainsi attiser le doute. Un autre dirigeant de l'UFOLEP relate un de ces événements :

Dans le cadre de vos missions à l'UFOLEP ou dans le sport est-ce que vous avez déjà entendu parlé de la franc maçonnerie ?

Oui

Dans quel cadre ?

C'est un cadre dans lequel la franc-maçonnerie irrigue pas mal, certaines fédérations plus que d'autres, je pense que l'UFOLEP doit être pas mal irriguée en tous cas, la ligue l'est beaucoup, pour le coup l'UFOLEP je ne sais pas bien mais oui ça transpire.

Comment ça transpire ?

Sur... soit sur les engagements sociétaux mais c'est plus discret, du moins faut, faut peut-être, être plus initié, sur des clins d'œil peut être entre les uns et les autres (...) mais pour le coup je ne suis pas sûr que le comité directeur identifie la place de la franc maçonnerie, au sein de l'UFOLEP.

(...) Et quand vous dites que le comité directeur n'a pas conscience de la franc-maçonnerie, c'est qu'il n'y a pas de francs-maçons au comité directeur ?

Ah si, si je suis persuadé qu'il y en a mais je suis incapable de dire combien y'en a, mais bon, y'en a quelques-uns sur lesquels je n'ai aucun doute, en tous cas c'est d'une discrétion totale c'est très fin, c'est très maçon. Je pense que c'est à la marge et puis y'a des gens qui peuvent échanger des clins d'œil sur des rites maçonniques ou des réflexions qui sont de l'ordre maçonnique, sans pour autant en être, qui ont la culture qui leur permet d'identifier, plus ou moins... Je sais qu'il y en a un, une fois, qui a fermé la porte dans laquelle on se réunissait en disant « le temple est couvert ».

Dans un seul entretien (un dirigeant masculin), la sollicitation est présentée comme un prérequis pour évoluer hiérarchiquement :

(...) y'a d'autres dirigeants d'autres fédérations qui m'ont parlé de la franc-maçonnerie, je voulais savoir si vous vous en aviez entendu parler dans votre fédération en particulier.

Alors, moi ça m'a interpellé, parce que moi j'ai eu dans ma carrière d'enseignant deux, trois propositions que j'ai toujours rejetées, et lorsque j'ai été élu pour la première fois euh...nationalement, la semaine qui a suivi, je reçois un coup de

téléphone, qui me dit maintenant Fabien, si tu veux aller plus haut, il faut passer par là... Alors déjà qu'est-ce que ça veut dire aller plus haut parce que c'est pas une fin en soi quoi, voilà, j'ai trouvé ça un peu bizarre, mais ça montre bien le lien qu'il peut y avoir entre le monde sportif, le monde politique hein, y'a vraiment des, des liens qui sont... J'allais dire rapides mais enfin c'est pas vraiment ça, mais enfin y'a des liens proches quoi hein et c'est là qu'on se rend compte que y'a des réseaux d'influence. C'est assez impressionnant quoi voilà et moi j'étais sûr, j'ai dit non quoi, moi c'était pas une fin en soi, mais là j'ai découvert des choses j'ai dit houlà ! C'est... je sortais de ma région PACA [Provence-Alpes-Côte-d'Azur] tranquille (rires).

Vous vous y attendiez pas quoi.

Ouais, et j'ai trouvé ça très étonnant, et de la part de responsable locaux, sur le comité départemental olympique et sportif notamment. Celui qui m'a téléphoné était impliqué sur le comité départemental olympique et sportif.

Enfin, s'il semble difficile de se prononcer sur la question, il ne faut pas exclure de l'analyse le fait que ces réseaux discrets, parce qu'ils n'ont pas, pendant longtemps, admis les femmes (Picart, 2008), aient pu contribuer à exclure les dirigeantes des postes les plus importants dans le système fédéral et olympique – c'est en tout cas la croyance que certaines portent.

Un constat qui persiste, et qui est, cette fois-ci, beaucoup plus facilement démontrable, est que derrière les quotas, se cachent des instances beaucoup moins féminisées qu'elles ne paraissent de prime abord.

2.3. Le quota en trompe l'œil

Le nombre grandissant de femmes dans les instances de pouvoir ne conduit pas pour autant à une diversification des responsabilités dont elles ont la charge et il existe des effets de façade qu'il faut imputer aux quotas. La double hiérarchisation des postes selon le sexe persiste à chaque niveau (i.e. départemental, régional et national). Au niveau national les femmes sont sous-représentées dans les commissions de travail et plus souvent membres des groupes de travail les moins valorisés : la jeunesse, la féminisation, la santé et la pratique handisport, et sont toujours moins nombreuses là où le quota ne s'applique pas. Quelques fédérations vont au-delà des prérogatives de la loi en déclinant les quotas dans les territoires, mais aucune n'instaure des mécanismes de gouvernance permettant un partage des responsabilités (e.g. double présidence, alternance femme-homme).

A la FFBB, au niveau régional, les femmes représentent seulement 27% des postes de trésorier-ère, 17% des postes de secrétaire et 13% des postes de président-e. Au niveau départemental, elles

comptent pour 53%, 42% et 19% des mêmes postes. Au niveau national, le taux de féminisation du comité directeur (36%) ne reflète pas le partage réel des activités et des responsabilités. Les femmes représentent 21% du bureau et les commissions sont largement dominées par les hommes. Ils représentent 78% du total des membres et 81% des présidences. Moins nombreuses, les femmes investissent souvent, de surcroît, les commissions les moins « prestigieuses » et les postes les moins convoités ; en lien avec le social, la pratique non compétitive et à destination des plus jeunes. Ainsi la délégation « jeunesse et territoires », présidée par une femme, compte le plus de femmes avec 46% de dirigeantes. Les présidences des six commissions qui la composent sont partagées à parts égales entre les femmes et les hommes. Cependant la parité est loin d'être appliquée partout. Dix commissions ou groupes de travail ne comptent aucune femme parmi leurs membres. La commission haut niveau qui a la charge d'assurer le rayonnement des compétitions professionnelles est présidée par un homme et ne compte que 12% de femmes.

Le constat de la double hiérarchisation des postes s'applique à toutes les fédérations mais avec des forces différentes (table 23). À la FFD, le nombre de femmes décroît au fur et à mesure que le niveau de responsabilité augmente, mis à part au comité directeur national, seule instance où le quota est appliqué. À la FFC, seules deux femmes ont occupé le poste de présidente de comité régional dans l'histoire de la fédération. Au niveau du siège fédéral, le partage des responsabilités donne à voir une juxtaposition des dirigeant-e-s plutôt qu'une réelle mixité. Les femmes ne président que trois commissions (cyclisme au féminin, jeunesse et centres de formation) et les dix élues se répartissent principalement dans les commissions « jeunesse » et « cyclisme au féminin ». La faiblesse de ces pourcentages ne saurait uniquement s'expliquer par le fait qu'elles ne représentent qu'une part minoritaire des licencié-e-s (10%), puisqu'elles représentent par ailleurs 28% des licences dirigeantes. Preuve qu'il existe d'autres résistances, la fédération contourne la loi pour la composition du bureau qui compte moins de 25% de femmes (car le président est exclu de l'assiette du calcul du quota dans les statuts).

L'organigramme de l'UFOLEP échappe partiellement à la hiérarchisation horizontale observée dans les autres fédérations. Les femmes sont plus nombreuses à investir la présidence de régions (38%) que de départements (20%). Cependant ces observations doivent être replacées dans une double perspective. Les comités régionaux jouent un rôle beaucoup plus faible que les instances départementales dans la vie politique de l'organisation. Ils ne disposent pas de droit de vote à l'assemblée générale nationale et n'interviennent pas ou peu dans le processus de recrutement des dirigeant-e-s nationaux-ales. Les femmes restent sous représentées dans les commissions nationales sportives (70% d'hommes) et elles investissent les activités traditionnellement dominées par les femmes en termes de licencié-e-s (gymnastique, GRS, twirling bâton).

Table 23 : Tableau récapitulatif de la place des femmes dans l’organigramme de la FFBB, l’UFOLEP, la FFR XIII, la FFC et FFD

	FFBB	UFOLEP	FFR XIII	FFC	FFD
Postes clés	0%	33%	66%	0%	0%
Bureau	21%	50%	38%	22%	28,5%
Comité directeur	36%	47%	25%	25%	50%
Commissions nationales	22%	30%*	11%**	16%	39%
Présidentes région	13%	38%	20%	5%	33%
Présidentes département	19%	20%	6%	8%	58%
Licences dirigeantes	NC	NC	21%***	28%	NC

*commissions nationales sportives uniquement **présidence de commission ***chiffres 2013

Source : organigrammes politiques des cinq FSN, récoltés sur le site des fédérations.

Note de lecture : A la FFBB les femmes représentent 0% des postes clés, 21% du bureau, 36% du comité directeur, 22% des commissions nationales, 13% des présidences de région et 19% des présidences de département.

Les quotas relatifs à la représentation minimale des femmes et des hommes dans les instances de gouvernance agissent en trompe l’œil dans le sens où ils participent à surestimer la participation des femmes dans le processus décisionnel. Ils contribuent par ailleurs, à masquer l’existence d’autres quotas, cette fois informels. Ces derniers visent à assurer la représentation d’intérêts politiques et géographiques particuliers et à maintenir la « paix associative ». Ils ne souffrent, eux, d’aucun problème de légitimité auprès des acteur-ric-e-s.

C. Les indicateurs en perspective

Tou-te-s les élu-e-s ne sont pas habilité-e-s à solliciter de nouveaux-elle-s dirigeant-e-s et tou-te-s ne font pas un travail de promotion ; il existe une division du travail de campagne entre les candidat-e-s. Le pouvoir de recruter est un privilège qui respecte certains codes et qui est réservé à une élite. Ce pouvoir n'est pas lié à l'ancienneté des acteur-ric-e-s dans l'organisation, ni même à leur position organisationnelle. Il dépend souvent de la volonté du président ou de la tête de liste, qui ne délègue cette tâche qu'à un nombre restreint d'acteur-ric-e-s dont iel a le plus confiance (1).

Les jeux de pouvoir et d’influence qui entourent le vote et la constitution des candidatures invitent à relire les indicateurs relatifs aux élections précédemment calculés (2). Ils finissent de nous convaincre de ne pas conclure à l’existence d’un manque de vivier féminin.

1. Le recrutement comme source de pouvoir

Si le poste de dirigeant-e, n'exige pas en règle générale de qualification particulière, le recrutement reste un choix sous contrainte. Il est principalement fonction de logiques géographiques et politiques, ces dernières faisant office de quotas informels (1.1). Cette absence de régulation formelle à «

l'embauche » et à la promotion, couplée au manque d'information concernant les candidat-e-s, ouvrent la voie à des logiques de cooptation. L'ensemble de ces règles du jeu ne permettent pas la démocratisation du corps politique fédéral et privilégient les « heavyweight men » (Hovden, 2012) (1.2).

1.1. Les quotas géographiques et politiques

Quel est l'intérêt de maîtriser le processus de recrutement ? Dans le schéma « comité directeur/bureau », les dirigeant-e-s sont hautement interdépendant-e-s ; le succès électoral des un-e-s conditionne celui des autres. Le président-e et le bureau sont élu-e-s par le comité directeur. Il est donc nécessaire pour le ou la président-e et son équipe que le comité directeur soit acquis à leur cause afin qu'ils préservent leur place dans l'organisation. Ces dernier-ère-s ont généralement le contrôle d'une zone d'incertitude prépondérante : iels sont en mesure d'influencer ou de convaincre les électeur-ric-e-s (i.e. de négocier l'entrée des acteur-ric-e-s au comité directeur). Iels mettent cette compétence au service des dirigeant-e-s qu'ils ont présélectionné-e-s ou qui souhaitent rejoindre l'équipe. Cette division du travail a un double aspect pratique. D'une part les candidat-e-s qui ne font pas partie des acteur-ric-e-s les plus important-e-s de la fédération n'ont pas les moyens financiers et matériels de promouvoir leur candidature de façon individuelle. D'autre part, la limitation des rôles de chacun et la restriction du pouvoir de sollicitation évite la multiplication des candidatures et diminue la compétition électorale.

Les alliances préélectorales sont un moyen pour les acteur-ric-e-s de stabiliser leur coopération et de réduire l'incertitude qui pèse sur l'élection. Cependant comme le soulignent Guillaume et Pochic (2007) si ces arrangements ont un aspect positif ils induisent aussi la contrainte et portent en eux un caractère non-inclusif. Dans le cas des FSN, le nombre restreint de votant-e-s et la non-séparation du corps électif du le corps exécutif facilitent ces arrangements. Les modes de communication informels sur lesquels ces derniers reposent, ont néanmoins le désavantage de donner lieu à des quiproquos : certains noms apparaissent sur des listes concurrentes⁵¹⁶.

Dans le schéma bureau/conseil fédéral, l'interdépendance des acteur-ric-e-s n'est pas aussi forte. Le succès électoral des un-e-s ne conditionne pas celui des autres puisque les deux instances sont élues distinctement. Cependant, la maîtrise du recrutement reste une étape critique car elle permet de s'assurer de la conformité des profils et de la compatibilité des décideurs-euse-s tant sur le plan des compétences que de la ligne politique ; le principe d'équipe limite les possibilités d'opposition et assure aux acteur-ric-e-s clés une liberté de mouvement.

⁵¹⁶ Entretien de Virginie O. membre du bureau de la FFBB : « quand un président il veut être élu avec une équipe, il faut qu'il dise avec qui il veut être élu, pour que les voix se concentrent au moins sur ces personnes-là. Après, chacun, en tous cas à la fédération de basket, moi je ne les ai jamais vu. Personne ne me les envoie ce n'est pas drôle, mais des listes de noms pour qui voter, aux dernières élections j'étais sur les deux listes donc j'étais un peu gênée (*rires*) ». Entretien réalisé le 1er mai 2019 à Valence.

A l'UFOLEP, les stratégies de recrutement élaborées par le président et la direction technique nationale sont le fruit de réflexions basées sur l'anticipation des besoins futurs liés à la politique qu'ils souhaitent mener et sur la correction des dysfonctionnements observés dans le passé. La composition du comité directeur est pensée comme étant au service de la politique élaborée par une poignée d'acteur-riche-s – dont des salarié-e-s. Le comité directeur doit comprendre des dirigeant-e-s capables de porter les orientations politiques décidées en amont. Les élu-e-s n'ont pas ici pour mission d'élaborer la politique fédérale, mais de savoir s'y fondre et s'y adapter ; iels en deviennent les porteur-euse-s⁵¹⁷. Dans le même sens, à la FBBB, l'ensemble des dirigeant-e-s élu-e-s aiment à souligner l'importance de « l'équipe » et de son esprit (en lieu et place des notions de « clan » ou de « réseau », qui portent en elles un caractère excluant). « Être dans le profil » c'est-à-dire bien s'entendre, être passionné-e et dévoué-e, partager la convivialité et la solidarité du groupe sont des éléments essentiels pour pouvoir l'intégrer. Les « traits de personnalité » des acteur-riche-s doivent être compatibles avec le reste de l'équipe.

Ainsi, la longévité dirigeant-e-s en place va souvent de pair avec celle de leurs président-e-s ; le principe de solidarité entre les membres d'un même clan s'exprime lors de chaque élection. C'est « parce qu'on ne change pas une équipe qui gagne » (Achin, 2007, p.100) que les dirigeant-e-s qui se représentent sont souvent reconduit-e-s dans leur mandat. Cette reconduction peut être considérée comme une forme de rétribution de l'engagement. Se forme alors un cercle vertueux (ou vicieux) : plus le ou la dirigeant-e est présent, plus iel doit être rétribué pour sa présence (et donc reconduit dans son mandat). La filiation entre les présidents et les équipes successives limite le taux de roulement des dirigeant-e-s et ces mécanismes de verrouillage assurent la continuité du système en place.

Le recrutement est un privilège dans le sens où il conforte le ou la recruteur-euse dans sa position au sein de l'organisation grâce à des logiques de dette qui participent à créer ou renforcer des liens hiérarchiques. Les recruteurs sont généralement masculins et plus âgés, et ces alliances constituent une relation de dépendance assimilable à une forme de domination masculine (Chimot, 2005; Tatu-Colasseau & Vieille Marchiset, 2010). Les alliances permettent aux dirigeant-e-s promu-e-s de monter en responsabilités, mais elles constituent également un élément de fragilité pour leur carrière fédérale; leur réussite est intimement liée à celle de leur protecteur-riche. L'aide protège de forces adverses mais conduit à la contraction d'une dette symbolique qui les place dans l'ombre de leur recruteur-euse. Tatu-Colasseau & Vieille Marchiset (2010) parlent ainsi de système de don et contre don. Cette relation rend d'autant plus fragile la carrière des dirigeantes généralement moins insérées dans les réseaux de

⁵¹⁷ Comme le note cette extrait du procès-verbal du 11 juin 2015: « *Renouvellement du comité directeur en 2016. Dans la prochaine équipe il sera nécessaire d'avoir des représentants « politiques » et des compétences correspondant aux nouvelles orientations. Patrice dévoile son envie de poursuivre sa mission en fonction des projets et des enjeux actuels. Le CDN [comité directeur national] envisage la possibilité de construire une équipe par rapport au projet.* »

connaissances que leurs confrères.

S'il est plutôt aisé d'analyser le profil des dirigeant-e-s recruté-e-s, la tâche est plus ardue en ce qui concerne celui des recruteur-euse-s car la fonction relève de l'informel. Dans certaines FSN quelques femmes expriment une solidarité féminine : elles lèguent volontairement leurs postes départemental ou régional à des femmes et sollicitent des dirigeantes pour entrer au comité directeur. Si l'analyse montre que certaines jouent le rôle de recruteuse, il semble néanmoins que ce travail reste encore souvent l'apanage des hommes au niveau national, puisque ces derniers constituent la majeure partie des têtes de listes. En outre, même si le travail des petites mains qui repèrent et proposent des noms est mixte, il est souvent rendu invisible par le coup de fil du président qui se charge d'officialiser l'annonce auprès de l'heureux-euse élu-e – et qui construit ainsi la relation de dette.

En somme, le président et ses adjoint-e-s sont souvent les éléments centraux de la construction des carrières dirigeantes des femmes et des hommes ; iels peuvent même être en considérés dans certains cas comme les gestionnaires. Iels ont la capacité de faire naître des « vocations », d'accélérer des carrières ou de les éteindre. Le recrutement est exclusivement opéré par le canal de leurs relations personnelles. Les nouveaux-elle-s entrant-e-s qui intègrent le réseau de la gouvernance sont repéré-e-s et coopté-e-s par le noyau central (e.g le président et les membres influents). Une fois le processus initiatique accompli, l'élection est arrangée et se déroule généralement « sans problème ».

Ces modalités de recrutement peuvent être rapprochées des cliques observées par Tripier (2007) en politique, à la différence que l'alliance qui unit le recruteur aux nouvel-le-s entrant-e-s ne semble pas toujours reposer sur une relation de mentorat (Bower, 2009). En effet, l'aide apportée par le recruteur-euse est un soutien stratégique, une protection via les consignes de vote, introduction auprès des bonnes personnes, l'accès à des informations réservées à un cercle privilégié ; mais il n'existe pas toujours un apprentissage des responsabilités. Ces modalités de recrutement et les consignes de vote qu'elles entraînent contribuent à expliquer le fait que, malgré l'absence de collègues spécifiques, le strict minimum de femmes ait été élu à la FFBB, à la FFR XIII et à la FFC.

Plusieurs types de stratégies de recrutement peuvent être identifiées. Les dirigeant-e-s expérimenté-e-s qui détiennent des ressources importantes (e.g associatives, politiques, médiatiques) permettent d'améliorer la performance de l'organisation mais peuvent constituer une menace pour la distribution des places et des avantages. Dans ce sens, les résultats rejoignent les observations de Hoye et Cuskelly (2004) qui notent que la sélection des dirigeant-e-s dans les associations sportives se fait parfois sur la base de la popularité plutôt que sur celle de la compétence. Certain-e-s dirigeant-e-s ne sont élu-e-s que pour les institutions et symboles qu'iels représentent : leur présence permet d'acheter la paix sociale et de contenter les parties prenantes.

En ce sens, le recrutement d'élue-e-s disposant de ressources politiques et associatives faibles (Wells & Hancock, 2017), est une solution « pratique » pour les dirigeant-e-s en place. Cela leur permet

de répondre à l'exigence de recrutement sans pour autant créer de réelle concurrence pour les postes dits clés. La relation de confiance tissée au début de la carrière, les subordonne à une autorité qui les enjoint à suivre la même ligne politique. Cette stratégie vise à assurer leur enracinement dans l'organisation (Alexandre & Paquerot, 2000) et expliquent la présence de dirigeant-e-s qui n'assistent pas ou peu aux réunions. En ce sens, si le critère de la disponibilité est nécessaire à l'exercice d'un réel pouvoir décisionnaire, il ne constitue pas une condition indispensable pour se faire élire et devenir dirigeant-e national-e. Il est parfois accepté et négocié que les dirigeant-e-s n'assistent pas et ne participent pas à la vie de l'instance.

Si la disponibilité ne constitue pas toujours un critère pertinent, il est indéniable que des facteurs géographiques jouent sur la désirabilité des candidat-e-s : à compétences et expériences égales un-e dirigeant-e est plus susceptible d'être sollicité-e et d'intégrer la gouvernance s'iel est issu-e d'un territoire qui représente une part importante des licencié-e-s. Ce fait s'explique en premier lieu par la non séparation du corps électoral de celui des candidat-e-. L'inégale distribution des licencié-e-s offre aux représentant-e-s de certains territoires un poids électoral prépondérant⁵¹⁸ qui leur procure une source de pouvoir dans le jeu politique. En effet, les candidat-e-s qui postulent à la présidence sont dans la nécessité de s'adjoindre les faveurs de ces votant-e-s et le meilleur moyen pour se faire est de les intégrer dans leur équipe.

Les stratégies électorales reposent donc en partie sur des logiques de représentation des territoires et les candidat-e-s qui cumulent les mandats ont un avantage sur les autres. Iels disposent du droit de vote et ont ainsi la possibilité d'échanger les promesses de vote. Les ancien-ene-s président-e-s de comités régionaux ou départementaux, aujourd'hui investi-e-s au niveau national, même s'iels ne disposent pas du droit de vote, sont souvent aussi en mesure d'influencer le jeu électoral. Les logiques de dette qui les lient avec les représentant-e-s des territoires dont iels sont issu-e-s, à qui iels ont bien souvent légué leur place de président-e, leur permettent de « faire passer le message ». Cette concentration du pouvoir fédéral a des aspects pratiques. Ce faisant, les dirigeant-e-s nationaux-ales s'assurent du soutien des votant-e-s et les territoires les plus importants sécurisent la représentation de leurs intérêts particuliers au niveau national.

Si le système de représentation a tendance à privilégier les territoires les plus importants, un certain équilibre dans la répartition territoriale des dirigeant-e-s nationaux-ales est cependant nécessaire afin de garantir la paix sociale au sein de l'organisation et d'assurer l'uniformisation de la politique fédérale. En effet, le cumul de mandat constitue un remède à la distance hiérarchique qui sépare les instances déconcentrées du siège fédéral. Les dirigeant-e-s nationaux-ales jouent souvent le rôle de relais : iels permettent la vulgarisation d'un projet politique qui n'est pas toujours compris par les

⁵¹⁸ E.g les régions des Pays de la Loire et de l'Île de France en basketball, la Bretagne et l'Auvergne Rhône Alpes en cyclisme. Voir Annexes.

territoires. Leur présence au comité directeur permet de traduire et de porter la voix de la fédération auprès des clubs et de s'assurer de l'exécution du plan fédéral. Ce « quota géographique » est là aussi informel, il n'est jamais questionné, et constitue même un critère de bonne gouvernance. À cet égard, les dirigeant-e-s d'outre-mer, parfois élu-e-s dans un collège spécifique, se font souvent les représentant-e-s de leurs territoires et ne possèdent pas d'autres dossiers à charge. Bertrand N., membre du bureau fédéral de la FFC, explique la façon dont la composition de la gouvernance a été pensée⁵¹⁹ :

Le reste de l'équipe comment ça s'est fait ?

Déjà on a regardé les compétences de chacun, en essayant de ne pas se tromper y compris sur les nôtres, quand même et après on a regardé qui pourrait faire quoi parce que dans un bureau exécutif en fait, ça sert à rien que chacun sache faire la même chose... (...). Y'a intérêt à avoir des compétences particulières et on sait pas tout faire donc on a regardé ça aussi et après on a mis des noms dans les cases. On a regardé aussi la géographie, qu'il n'y ait pas que des gens d'un même comité parce que, moi qui suis de A., je connais des personnes compétentes en A., le président il connaît des personnes en R. mais on ne va pas faire que ça en R. et en A., donc y'a aussi cet aspect un peu plus politique

Que tout le monde se sente représenté.

Que personne ne se sente écarté. Plus exactement, c'est plutôt ça.

De façon similaire, Béatrice V. 45 ans, votante lors de l'assemblée générale, dit avoir regardé à l'équilibre des territoires au sein de la gouvernance pour faire son choix⁵²⁰:

D'accord, et vous en aviez parlé des gens pour qui vous alliez voter ?

On en a parlé un petit peu avec notre président régional parce qu'après on ne connaît pas tout le monde, on est 115 000, 114 000 licenciés à la fédération de cyclisme donc on ne connaît pas tout le monde. Après moi ce que je me suis attardée à regarder d'où venait les gens, qu'il n'y ait pas trop de personnes qui représentent une région, et une autre qui soit totalement délaissée, parce qu'on a chacun des problèmes de territoires et on se doit d'avoir l'avis de tous les territoires, qu'ils soient représentés, moi c'est comme ça que je le vois. Moi je suis assez démocratique, ça après, c'est des faits de personnes... c'est comment... moi je vois, on a eu des élections complémentaires, quand j'ai vu qu'il y avait une personne qui venait d'une région où il avait déjà beaucoup de monde et que... elle était très influente, j'ai dit c'est bon on arrête, il faut mettre d'autres personnes, là après on risque de ne plus travailler pour une fédération

⁵¹⁹ Entretien réalisé le 24 juin 2019 à Bordeaux.

⁵²⁰ Entretien réalisé le 26 juin 2019 par téléphone.

mais pour un comité régional.

Il existe, dans la même optique, des logiques de représentation des acteur-riche-s selon leur discipline ou « famille sportive » d'origine (i.e. arbitre, athlètes, entraîneur-e-s). Certain-e-s dirigeant-e-s considèrent ainsi que la FFBB a été est un temps, « *gouvernée par les arbitres* », puis par les gens du sud-ouest. Cette logique d'acteur-riche-s est instituée dans les statuts pour le comité directeur de la FFD et le conseil fédéral de la FFC notamment en raison de leur histoire, mais elle a aussi cours de façon moins explicite, comme le montre le discours de Sylvie, E., élue en cours de mandat au bureau de la FFD⁵²¹ :

Y'a eu, un appel de poste qui a été lancé au niveau du comité directeur, j'ai fait ma demande, on était 3, on était 3 et en fait moi il [le président] m'a mis trésorière adjointe et le deuxième poste, il a dit aux autres : « écoutez, je ne peux pas vous le garder, parce qu'au comité directeur, comme le break dance est aux jeux olympiques, il faut un représentant du break dance au bureau et y'en a pas et je voudrais en mettre un ». Il leur a dit, il a dit « je vous dis carrément les choses ».

Enfin, il existe un aspect logistique qui tend à privilégier les élu-e-s parisien-enne-s et ceux habitant dans les grandes métropoles mieux desservies par les transports pour les postes les plus importants. La professionnalisation des instances et la nécessité pour les membres clés du bureau de se rendre au moins une fois par semaine au siège les rend très dépendant-e-s des lignes ferroviaires et aériennes. L'engagement des dirigeant-e-s s'inscrit très souvent sur le long terme. Avant d'accéder aux postes les plus élevés dans la hiérarchie, ils effectuent les mêmes trajets pendant 10, 15 ans, ce qui entraîne inévitablement, l'âge avançant, une certaine fatigue ou lassitude. Les nouvelles technologies, et notamment la possibilité de procéder à des visio-conférences, constituent des moyens de communication utiles pour contrer cette contrainte géographique. Elles ne peuvent cependant pas encore tout à fait se substituer aux réunions en présentiel car leur utilisation en groupe ne permet pas l'expression de véritables échanges et de débats. La fédération française de danse a ainsi choisi de réaliser une réunion du bureau sur deux en visio-conférence.

L'ensemble de ces contraintes : la distance géographique, le cumul de mandats (rendu nécessaire par le système politique en place) et la fréquence des réunions ne sont pas neutres : elles ont des conséquences sur la représentation politique des femmes et des classes sociales les moins favorisées. Elles privilégient les acteur-riche-s qui ont la possibilité d'aménager leur emploi du temps professionnel et dont les contraintes familiales sont faibles.

Dans ce contexte et malgré l'existence de ces règles du jeu excluant, trois grands profils de

⁵²¹ Entretien réalisé le 27 février 2019 à Tours.

dirigeantes se distinguent.

1.2. Les recrues

Les nouvelles exigences de représentation de chaque sexe, par la demande accrue de dirigeantes qu'elles entraînent, obligent les dirigeant-e-s à multiplier les sollicitations envers les femmes afin qu'elles se constituent candidates. Les ancien-ne-s sportives de haut niveau, aussi appelées les *médaillées* (a), les dirigeantes engagées depuis de longues années dans la direction du sport : les *laborieuses* (b) et les dirigeantes *expertes* (c) constituent ainsi les trois principales catégories de dirigeantes qui sont invitées à siéger dans les instances. La mise en évidence de ces trois grandes catégories d'actrices se base sur l'analyse des trajectoires des dirigeantes. Elle repose notamment sur deux principaux critères : l'expérience qu'elles détiennent en tant que dirigeantes, c'est à dire le nombre de mandats qu'elles cumulent au sein de l'institution sportive (dans le temps, et à l'instant présent c'est-à-dire dans d'autres organisations), et leur parcours de sportive dans une des disciplines gérées par la fédération (haut niveau/pratique loisir/pas de pratique).

Les laborieuses possèdent généralement une grande expérience dans la fédération. Elles cumulent les mandats au cours de leur carrière de dirigeante mais elles ne disposent pas d'un capital sportif important dans le sens où elles ne détiennent pas de titres sportifs. Au contraire, les *médaillées* possèdent un nom sportif qui leur permet de se faire une place dans la direction du sport malgré une certaine inexpérience en la matière. Enfin, les expertes ne détiennent ni titre sportif, ni mandat dans l'univers sportif, mais elles disposent de compétences rares et recherchées par l'organisation. Les développements qui suivent reviennent sur les principales sources de pouvoir et les faiblesses qui entourent chacun de ces profils.

(a) Les médaillées : l'équipe de France féminine, un canal idéal de recrutement

Dans les FSN olympiques les anciennes sportives de haut niveau sont sollicitées pour rejoindre les instances dirigeantes⁵²². Les athlètes qui ont porté le maillot de l'équipe de France, constituent en effet une « main d'œuvre » idéale. Leur capital sportif exceptionnel et leur « nom » agissent comme un droit d'entrée qui prévalent souvent sur les capitaux associatifs et politiques et leur recrutement est souvent facilité par leur proximité avec le président. Preuve que ce n'est pas le passé sportif, mais le passé sportif exceptionnel qui est l'élément clé de leur nomination, toutes les sportives de haut niveau devenues dirigeantes nationales à la FFBB et à la FFC sont passées par l'équipe de France – le panel de sportives professionnelles étant pourtant beaucoup plus élargi. En ce sens, nous nommerons ces

⁵²² A la FFBB, quatre des treize femmes élues justifient de nombreuses sélections en équipe nationale, à la FFC elles sont trois sur dix.

« sportives-dirigeantes » les « médaillées ».

Il est à noter qu'à la FFBB, les femmes racisées qui sont parvenues à intégrer les instances dirigeantes de la fédération sur les 20 dernières années, sont toutes des anciennes sportives de haut niveau reconverties dans le milieu sportif. Elles disposent d'un « nom sportif » (plus de 100 sélections) et d'une expertise professionnelle en lien avec les activités de la fédération. Ces faits laissent à penser que pour ces femmes, la détention de capitaux sportifs et scolaires importants est une condition indispensable pour pouvoir être considérées comme légitimes à un poste d'élue nationale.

Si elles sont en partie recrutées pour leur nom et leur passé sportif, les anciennes athlètes doivent-elles pour autant être considérées comme des « femmes alibi » ? Comme le souligne Bard (2007) les femmes-alibi se caractérisent par leur interchangeabilité : c'est leur genre qui rend leur présence désirable, non leurs compétences. Au sein de cette catégorie a priori uniforme d'anciennes sportives de haut niveau, plusieurs cas de figure peuvent être distingués notamment au regard de la temporalité dans laquelle elles sont sollicitées ; l'intensité de leur engagement dans la fonction associative et leur parcours professionnel.

La fin de carrière constitue, pour tous les athlètes de haut niveau, une période de transition lors de laquelle ils doivent se reconvertir. Les joueuses comme les cyclistes n'échappent pas à ce processus. Dans cet entre-temps intermédiaire que constitue la fin de carrière, intégrer la fédération et ses instances est alors un moyen de rester un peu dans la lumière de l'organisation et d'inscrire une ligne supplémentaire à leur CV. Sollicitées par le président, elles sont généralement élues sans problème. Cependant, derrière cette apparente facilité, et en dépit du fait qu'elles aient représenté la fédération durant une partie de leur carrière lors de compétitions internationales, elles n'ont généralement qu'une connaissance limitée de l'institution et de ses rouages. Elles ne détiennent qu'un statut de « novice » à leur entrée dans les instances : elles sont moins âgées et détiennent moins de ressources associatives que les autres. Ainsi parachutées, les anciennes internationales recrutées à leur sortie de carrière, sont donc très dépendantes des recruteurs qui les ont sollicitées et d'une certaine manière aussi « plus dociles » : les postes qu'elles occupent sont visibles mais finalement peu stratégiques.

Il existe cependant aujourd'hui un effacement de ce type de profil avec la montée en qualification des « médaillées » au fil du temps. En effet, les internationales élues à la FFBB et la FFC lors du mandat 2017-2020 ont pris le temps de construire leur carrière sur le plan professionnel. Elles ont repris leurs études, intégré des postes dans la direction du sport et investi les réseaux politiques et médiatiques. La plupart cumulent excellence sportive et expertise professionnelle. Cependant elles restent toujours plus jeunes que les autres membres du comité directeur et moins disponibles, car en pleine ascension professionnelle. En outre, elles sont dénuées de ressources politiques internes à la fédération – elle ne détiennent pas de mandats dans les instances déconcentrées : les ligues, comités ou clubs – ce qui ne leur donne moins de poids dans le jeu politique.

En ce sens, certaines sportives sont effectivement « recyclées » par l'organisation ; elles ne disposent que de responsabilités limitées et leur image et leur « capital sympathie » sont au service de l'organisation, elles siègent à titre honorifique. Elles sont d'ailleurs « interchangeables » ; la démission de l'une d'elles conduit à l'élection d'une autre coéquipière.

Ces observations diffèrent légèrement de celles de Chimot (2005) qui note que les sportives de haut niveau ont tendance à se reconvertir dans le domaine technique, et ne se vérifient pas chez les hommes. Quelques élus masculins des fédérations de basketball et cyclisme ont eu une carrière à haut niveau, mais ils sont rares, et ce parcours n'est jamais mis en avant par la fédération. Leur engagement s'inscrit dans une autre temporalité, il est plus tardif et ne fait pas directement suite à la carrière sportive. De façon générale, les anciens joueurs semblent assez peu intéressés par des fonctions bénévoles à la sortie de leur carrière professionnelle. Ils détiennent un statut économique et social qui les amènent à privilégier d'autres activités. En outre, le contexte paritaire diminue la demande de dirigeants masculins ; alors que le nombre de sièges à pouvoir se restreint, les dirigeants en place n'ont aucun intérêt à faire appel à cette main d'œuvre qui constitueraient une concurrence supplémentaire dans la course électorale. Ces observations ne semblent cependant pas reproductibles aux autres fédérations. Les fédérations de handball, judo, tennis, rugby, entre autres, connaissent à l'heure actuelle une recrudescence d'anciens internationaux masculins dans leurs instances politiques.

Le cas de Dominique C., 47 ans, ancienne capitaine de l'équipe de France en est un exemple de *médaille*. Détentrice de nombreux titres sportifs et de plus de 200 sélections en équipe de France, Dominique constitue l'une des joueuses les plus emblématiques de l'histoire de la fédération. Elle occupe aujourd'hui un poste de cadre dans une FSN olympique et elle est élue au comité directeur de la FFBB de façon discontinue au cours de son parcours ; d'abord en tant que représentante des joueuses pendant sa carrière, puis en tant que simple membre une fois sa reconversion professionnelle achevée.

Elle se présente lors d'une élection partielle, suite à la démission d'une ancienne coéquipière et à la demande du président, sans connaître les modalités de l'élection. Elle ne dispose pas de mandat électif dans l'organisation et ne prend en charge aucune responsabilité particulière une fois élue. Elle se contente d'accomplir des missions de représentation faute de temps ; elle assiste d'ailleurs à moins de 50% des réunions du comité directeur lors de la mandature 2017-2020. Étant moins investie et élue depuis moins de temps que les autres, elle ne se considère d'ailleurs pas comme une dirigeante à proprement parler⁵²³ :

Là j'ai eu un comité départemental qui m'a demandé de participer à une soirée, justement sur les dirigeantes du sport féminin, (...) Je leur dis « attendez, moi

⁵²³ Entretien réalisé le 20 février 2019 à Paris.

représentante dirigeante, ça me gêne un peu quoi, et puis (...) Là vous avez demandé à Carole de venir et à Évelyne, c'est ça son nom, Évelyne, de venir, moi je veux pas venir. Je vais vous le dire mais c'est pas du tout orgueilleux, je vais leur faire de l'ombre alors qu'elles elles méritent d'être poussées, d'être mises en avant, c'est elles les vraies dirigeantes ». « Oui mais moi ce qui m'intéresse c'est votre poste de dirigeante ici [salariée dans une FSN d'une autre discipline] » « oui mais ça n'a rien à voir, moi c'est un poste de salariée, elles se sont des dirigeantes bénévoles qui s'investissent de façon phénoménale dans un sport, moi de par ma notoriété qui est malgré tout quelque part un peu présente, je vais arriver je vais éclipser ces femmes qui méritent les honneurs. Elles ont accepté de venir, une de C., l'autre de T., je dis comprenez bien que moi ça me met mal à l'aise. » (Dominique C.)

(b) Les laborieuses

Il existe une seconde catégorie de dirigeant-e-s, que nous nommerons les « laborieuses » en opposition à leurs consœurs qui ont pris un « raccourci » pour arriver au sommet de la hiérarchie politique sportive. Ces laborieuses font preuve d'un engagement de longue haleine avant d'atteindre les instances fédérales. Elles sont d'ailleurs conscientes de la difficulté et de la longueur de leur parcours et se décrivent (et sont décrites) comme des « dirigeantes de base » ou des « besogneuses » ayant « les mains dans le cambouis » qui se « brûlent sur le terrain ». Les laborieuses démarrent généralement leur carrière de dirigeante à la « base » de la pyramide sportive fédérale. Elles investissent le domaine sportif en tant que pratiquantes (FFBB, FFD) ou par le biais familial via la pratique de leurs enfants, de leur père ou de leur mari (FFC, FFR XIII, UFOLEP) et débutent dans la prise de responsabilités à l'échelle de leur club. Elles commencent dans les commissions, le bureau, pour, petit à petit, gravir les échelons. D'abord élues au sein de leur association sportive, de leur comité départemental, elles intègrent ensuite la ligue régionale. Elles sont parfois amenées à intégrer des branches de la fédération (e.g des commissions de travail) qui les rapprochent du pouvoir décisionnaire. Tout au long de ce parcours et grâce à un investissement sans mesure, elles forment des interconnaissances, se font connaître des réseaux et accumulent les ressources politiques et associatives. De plus en plus visibles, de par leur travail, et de par les différentes positions qu'elles occupent, elles sont sollicitées pour intégrer les instances nationales. Une rencontre déterminante avec un « insider » les autorisent à se porter candidates pour accéder au plus haut de la hiérarchie nationale. Ainsi, si une certaine analogie avec les lycéens laborieux-euses de Barrère (1997) ; les « forçats de l'école » est possible, en ce sens que ces dirigeantes témoignent d'un parcours plus long et plus intense que les *médaillées*, celle-ci doit être nuancée. Les laborieuses décrites ici reçoivent, au fil de leur carrière associative, de nombreux coups de main qui les

aident à atteindre le sommet de l'organisation.

Comme l'observait Chimot (2005), cette stratégie d'alliances n'est pas toujours consciente et ces modes d'entrée ne diffèrent pas de ce qui est observé chez les hommes qui répondent très souvent au profil de « laborieux ». Ces dirigeants appartiennent majoritairement à la classe moyenne blanche. Ils sont retraité-e-s ou encore employé-e-s mais en fin de carrière. À la différence des femmes, les hommes « laborieux » disposent généralement d'un poids politique important car ils détiennent des mandats présidentiels au niveau local. Au conseil fédéral de la FFC, ils sont 15 présidents de comités régionaux ou départementaux pour zéro femme ; au comité directeur de la FFBB et de l'UFOLEP, ils sont dix hommes pour seulement deux et six femmes. Le comité directeur de la FFD compte le plus de femmes, c'est aussi la fédération où le nombre de femmes et d'hommes président-e-s dans ses instances déconcentrées est le plus équilibré. Enfin, à la FFR XIII les comités locaux jouent un rôle très faible dans le fonctionnement de la fédération. Ils sont peu nombreux sur le territoire et ne disposent pas du vote en assemblée générale. Cette absence de structuration territoriale a pour conséquence d'aplanir la distance hiérarchique jusqu'au siège : nombreux-euse-s sont les élu-e-s nationaux-ales qui ne disposent pas de mandats dans les instances déconcentrées. Elle contribue aussi à diversifier le profil socio-démographique des dirigeant-e-s, notamment du point de vue de leur profession.

Audrey M., 42 ans, est une de ces dirigeantes laborieuses. Nouvellement élue au sein de la gouvernance nationale de l'UFOLEP, son parcours au sein du réseau a évolué par étapes. Elle fait ses preuves à la base, et bénéficie de l'appui de dirigeants masculins, notamment les présidents de structures, pour gravir les échelons et atteindre la vice-présidence du réseau. Diplômée du supérieur, elle aujourd'hui sans emploi, ce qui lui permet d'avoir une grande disponibilité pour ses engagements associatifs. L'ampleur de cet investissement ainsi que son sérieux et ses compétences, aident à comprendre son évolution rapide dans l'organisation fédérale.

Audrey M. s'investit d'abord comme dirigeante à l'échelle de son club, organisation dans laquelle elle découvre les valeurs de l'UFOLEP. De cette rencontre naît une affinité certaine avec le mouvement sportif ufolépien, qui l'amène à s'engager plus en avant dans la sphère associative. Elle devient administratrice de la Ligue de l'Enseignement dans son département, et intègre le comité départemental de l'UFOLEP. Sur la sollicitation du président du comité départemental dans lequel elle s'investit, Didier T., elle intègre ensuite le comité régional. Didier T. joue un rôle primordial dans la suite de son parcours. Convaincu de son « potentiel », ce dernier lui lèguera son poste de président départemental à mi-mandat, un fois sa « retraite associative » entamée, et lui laissera symboliquement son poste au national, place à laquelle il l'encourage à candidater. Il fait, en outre, selon les dires d'Audrey M., du lobbying auprès du président fédéral, pour l'intégrer au national. Audrey reconnaît

ainsi que, sans l'accompagnement de ce dernier, elle n'aurait pas franchi le pas⁵²⁴ :

Les choses allant, l'UFOLEP nationale a fait paraître une formation « FIF » [Formation Initiale des Formateurs], une formation de formateurs donc dans ma discipline ben ça m'intéressait donc je suis allée, donc là j'ai commencé à circuler dans le monde national parce que j'étais au département et entre deux, mon président a sûrement vu que, voilà, je prenais beaucoup de plaisir, que j'avais du temps à consacrer, et il m'a proposé de rejoindre la commission régionale. Donc pareil je me suis laissée tentée et puis une chose en entraînant une autre... parce que c'était un petit mandat, c'était 2 ans parce qu'il fallait reconstituer, il m'a demandé de prendre la vice-présidence du développement parce que c'était la commission dans laquelle j'étais et j'apportais pas mal d'idées. (...) Mon président a été très longtemps à l'échelon national et ben il a 70 ans maintenant, voilà il avait envie de lâcher certaines responsabilités qu'il avait au niveau de l'UFOLEP, et... on a un département très important en termes de licenciés et de développement, et il paraissait essentiel que le département continue son implication au niveau national donc il m'a demandé, il a travaillé, il a préparé les choses pour que je dise oui, et au bout de 2 ans, donc j'ai accepté j'ai été élue du premier coup (...). Je suppose que c'est mon curriculum vitae qui a fait les choses ensuite parce Patrice S. [le président national] qui était président il y a 3 ans maintenant m'a demandé de prendre la responsabilité, de la vice-présidence du pôle sport éducation et ça s'est fait très, très vite, déjà je m'attendais pas à cette sollicitation, et peut être ouais, l'envie le défi, j'ai dit ok, mais il fallait que je m'assure... je voulais pas être seule donc c'est aussi ça l'UFOLEP c'est qu'on sait qu'on est jamais seule, que ce soit par le suivi, et l'accompagnement des techniciens sur le terrain ou les élus autour, me rassurer et voilà du coup je me suis lancée comme ça au niveau national.

(c) Les expertes

Une troisième catégorie de dirigeantes, minoritaires dans l'échantillon de FSN retenu, que nous appellerons les « expertes », finissent de composer l'éventail des profils. Tout comme les sportives de haut niveau, les expertes arrivent par le haut de l'organisation et siègent dans les espaces décisionnels sans avoir fait leurs preuves dans les instances déconcentrées. Elles sont sollicitées car elles disposent

⁵²⁴ Entretien réalisé le 20 juin 2019 à Calais.

de compétences ou des ressources spécifiques intéressantes pour l'organisation (e.g. un mandat politique à la région, une expertise comptable) et siègent directement au bureau. Non issues du domaine sportif, ces dirigeantes ne sont généralement pas pratiquantes de la discipline sportive, ou elles le deviennent à rebours, une fois qu'elles sont entrées dans l'organisation. Leurs liens avec l'institution sportive sont distendus, ce qui les oblige dans un premier temps à s'acculturer avec le mouvement sportif pour pouvoir survivre dans l'organisation. En outre, si elles disposent du « pouvoir de l'expert » qui leur permet de siéger à des postes importants, ces dirigeantes sont dénuées de ressources politiques internes, ce qui rend leur position instable.

Les dirigeantes expertes qui restent dans un temps long dans l'organisation, semblent témoigner d'un parcours inversé par rapport aux laborieuses. Elles arrivent à la fédération par le haut et s'investissent dans un second temps à la base ; généralement dans un comité départemental ou dans un club proche de leur domicile.

En ce qui concerne les dirigeants, aucun homme ne correspond à ce profil et il est probable que l'instauration du quota ait incité les acteur-riche-s à solliciter des femmes en dehors de leurs réseaux traditionnels sportifs. Cette ouverture des profils, même si elle ne modifie pas les modalités de recrutement, semble constituer un changement notable. Elle rend moins lourd l'engagement associatif national, puisque les expertes ne cumulent pas les mandats, et rompt ainsi avec les logiques électorales territoriales. Si elle traduit par ailleurs une montée en qualification des femmes dirigeantes, il ne convient pas tout à fait de parler d'une égalité élitiste (Jacquemart et *al.*, 2016) dans la mesure où les expertes restent très minoritaires parmi l'éventail de femmes élues.

A l'UFOLEP, deux dirigeantes nouvellement élues, peuvent être assimilées à ces « expertes ». Les parcours de Sara L., 38 ans, chercheuse en sociologie du sport, et de Sabine Y., 32 ans, consultante pour une entreprise d'événementiel, s'inscrivent en effet dans la continuité de celui des dirigeantes précédemment décrites.

Toutes deux sont très diplômées, et sollicitées par le président et le DTN pour intégrer, dès leur premier mandat, le bureau de la fédération. Elles se distinguent des autres dirigeant-e-s car elles sont beaucoup plus jeunes que les autres élu-e-s (en moyenne 56 ans), et qu'elles ne disposent pas de mandats locaux au sein du mouvement ufolépien.

Si elles ne détiennent pas d'appuis dans la base locale associative avant d'intégrer le national, elles ne sont pas pour autant totalement « parachutées ». Leur recrutement au sein des forces bénévoles de la fédération s'explique notamment par la détention de compétences expertes ; la sociologie du sport pour Sara L. ; et la thématique environnementale pour Sabine Y. Compétences qu'elles ont précédemment mises à disposition de l'organisation : Sara a coproduit une recherche action financée par la fédération ; et Sabine était auparavant technicienne de la fédération. Leur élection n'est pas ainsi le fruit du hasard. Il est en partie le résultat d'une stratégie de recrutement élaborée par le siège.

Celle-ci vise à faire élire des dirigeant-e-s qui peuvent appuyer et servir un projet politique largement axé sur les dimensions sociétales du sport (c.f chapitre 7).

Virginie O., membre du bureau de la FFBB est aussi une de ces dirigeantes-expertes mais son ascension est moins rapide, mais peut être plus durable. Elle devient membre du comité directeur dans le milieu des années 2000, une fois qu'elle quitte son poste de salariée à la FFBB. Elle se présente afin de soutenir le président sortant ; un dirigeant avec lequel elle a beaucoup travaillé et envers lequel elle se sent redevable. Elle vit son premier mandat d'élue comme une période d'observation et ne se sent pas qualifiée pour intervenir en dehors de ses thématiques de prédilection. Elle détient une expertise sur les sujets juridiques, mais la culture sportive lui fait défaut et certains élus voient d'un mauvais œil ce croisement des rôles salariée/élue. Elle choisit donc de limiter ses espaces d'expression et prend le temps de se forger une expérience pour mieux faire sa place⁵²⁵ :

J'étais persuadée que le travail allait faire que ça allait vite se tasser, effectivement ça s'est... j'ai jamais senti, une fois, au bout d'un an, une fois que les gens s'habituent, mais les gens étaient déjà habitués à ma présence parce que j'étais déjà là à tous les comités directeurs et tous les bureaux en tant que salariée, donc en fait ma présence, les a pas choqué. Et puis après je m'étais dit que pendant deux ans, comme j'étais sur un domaine très spécifique, juridique et que là on me demandait de prendre des décisions sur le basket, il allait falloir que j'apprenne, que je comprenne et que je prenne du temps pour écouter les autres. Donc pendant quasiment deux ans, j'ai travaillé à la commission juridique, mais sur les autres sujets j'ai écouté, j'ai pas critiqué enfin, ça aussi je me suis dit, j'avais pas assez d'expérience par rapport à ceux qui étaient là, suffisamment de recul pour donner mon point de vue, sur des sujets sportifs, sur l'arbitrage sur la formation du joueur, de l'entraîneur. Jusqu'à présent j'avais jamais regardé du coup j'avais pas d'idées, je ne savais pas si c'était bien ou pas bien, donc je me suis dit, on fait profil bas, on écoute on travaille, on prend les dossiers et quand j'aurais un truc à dire, je le dirais. Et pendant deux ans hormis sur mes domaines, j'ai écouté et j'ai travaillé avec les gens et je pense que le fait qu'ils ne se soient pas sentis agressés tout de suite, ça a peut aider l'intégration. Et aujourd'hui les gens ils considèrent que comme j'ai été salariée de la fédération c'est une vraie force parce que je connais le fonctionnement, je connais les gens et du coup quand y'a besoin de quelque chose je peux faire passer le message et de l'autre côté les salariés de la fédération ils savent que je sais ce que c'est d'être salariée et qu'il y a un

⁵²⁵ Entretien réalisé le 1er mai 2019 à Valence.

respect.

Sa formation juridique, une compétence rare et recherchée chez les élu-e-s ; sa connaissance de l'organisation, ses relations avec les salarié-e-s, son investissement et la confiance du président lui permettent donc ensuite de rapidement monter dans la hiérarchie. Elle réinvestit dans un second temps ses compétences au niveau local, un échelon où sa position au national constitue un atout :

Je travaille sur le projet du club parce que j'ai des facilités avec la fédération, j'ai les outils, je vais rencontrer le maire de V. pour le club au mois de mai. Je sais qu'à la fédération j'y vais la semaine prochaine je vais avoir toutes les plaquettes dont je vais avoir besoin, et que je baigne dedans. C'est plus facile pour moi de lancer un truc tout prêt, parce que j'ai beaucoup écouté ce que les autres faisaient et j'ai de l'expérience sur l'ensemble du territoire, donc je sais ce qui marche et ce qui ne marche pas. Voilà donc du coup ça permet de me mettre à la disposition du club, mais peut être que ça ne marchera pas parce que ça va aller trop vite pour eux.

L'opposition entre d'une part les sportives de haut niveau et les expertes entrées par le haut de l'organisation et d'autre part les « laborieuses », qui, à force d'engagements associatifs, parviennent à intégrer les instances dirigeantes de la fédération est à différencier de l'opposition des modes d'entrée « établies/outsideurs » décrite par Mennesson et Pillas (2009). L'entrée des établies « *correspond à une cooptation de la dirigeante par un membre influent du comité directeur, cooptation qui s'officialise par une élection arrangée, organisée par le réseau dominant* ». À l'inverse, les femmes outsideurs « *ne sont pas soutenues par les réseaux masculins dominants* », « *n'appartiennent pas à la coterie au sens de Becker (1988)* » et « *leur candidature n'est en général pas la bienvenue* ». En effet, l'ensemble des dirigeantes de notre échantillon sont sollicitées par des membres du réseau dominant et entrent au comité directeur grâce à cette cooptation. Aucune d'entre elles n'entrent « en force », et toutes peuvent être considérées comme des « établies ». Ce fait peut notamment s'expliquer par la « demande de dirigeantes » que le quota entraîne et la capacité des présidents à maîtriser le processus de recrutement. Les rares femmes qui ont essayé de rentrer en force, sans l'accord de l'équipe présidentielle, ne sont pas parvenues à s'imposer.

Il semble alors se dessiner un double complexe chez les dirigeantes ; certaines sportives de haut niveau « parachutées » ne se sentent pas légitimes en tant que dirigeante face à leurs consœurs engagées depuis de longues années, quand bien même elles ont été élues comme telles. À l'inverse, certaines dirigeantes dites « de base » qui n'ont pas eu de parcours sportif d'exception, ne pensent pas faire le poids (électoral) face à ces anciennes internationales. Les laborieux-ses, rentré-e-s par le bas de la pyramide, disposent d'une expérience et de ressources associatives généralement plus importantes que les sportives

de haut niveau. Il arrive cependant parfois que l'ascenseur hiérarchique soit parfois très rapide, notamment dans les petites fédérations, en raison du faible nombre de dirigeant-e-s. C'est le cas à la FFR XIII où la structure hiérarchique de la fédération est très aplatie. Les comités départementaux et régionaux sont moins développés et jouent un rôle politique moins important ce qui rend l'ascension plus rapide.

Au regard de l'ensemble de ces apports, la dernière partie de chapitre se propose de revenir sur les indicateurs précédemment calculés relatifs aux candidatures féminines et masculines aux comités directeurs des FSN.

2. Les candidatures, un indicateur biaisé

Le faible nombre de candidatures féminines constaté dans la première partie de chapitre, peut être appréhendé au prisme de plusieurs analyses complémentaires. L'approche des facteurs dits « individuels » souligne l'importance des mécanismes endogènes tels que l'autolimitation inconsciente ou la réserve féminine (Cunningham *et al.*, 2003; Regan & Cunningham, 2012; Sartore & Cunningham, 2007). Dans cette optique, le cantonnement des femmes aux positions les moins élevées hiérarchiquement est compris comme la résultante d'insuffisances individuelles (e.g. motivation, expérience). Si les femmes ne se présentent pas aux élections des instances dirigeantes des organisations sportives, ce résultat est le fruit de choix individuels, d'une logique de subordination, qui les amènent à « s'auto-sélectionner » et à se positionner sur d'autres types de responsabilités.

Cette approche « centrée sur la personne » (Hall *et al.*, 1989), qui pose le problème de la sous-représentation des femmes comme une *donnée individuelle*, est actuellement privilégiée par les institutions sportives. Elle se traduit par une multiplication de programmes de formation et de mentoring destinés aux femmes⁵²⁶.

Ces formations se donnent pour but d'identifier les femmes « haut potentiel » et de les accompagner dans leur parcours pour devenir dirigeantes. Cependant, si « réparer les femmes » et leur « donner les clés de la réussite » est une étape souvent indispensable, elle ne produit pas pour autant des organisations plus équitables (Meyerson & Kolb, 2000) ; au contraire elle contribue à la suppression du genre dans les organisations (Shaw, 2006). Les rares femmes qui parviennent à atteindre les derniers cercles de pouvoir servent de preuve qu'il est possible, si elles ont les aptitudes nécessaires, de parvenir à atteindre les dernières sphères (Hovden, 2000). En ce sens, ces programmes doivent être accompagnés de mesures complémentaires (Meyerson & Kolb, 2000). Vieille Marchiset (2004) recommande, entre autres, que

⁵²⁶ Pour exemples, le cursus « Dirigeantes » lancé par le CNOSF, la formation « réussir en mixité » produite par Femix'Sport, les programmes de la FIFA (2015) de l'IPC (2010) et de l'UEFA (2018). <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/womensfootball/programme/news/newsid=2587014.html> [Consulté le 28 décembre 2019].

l'ensemble des dirigeant-e-s, en particulier les président-e-s, et non seulement les femmes, suivent des formations afin d'exercer leurs fonctions, même si cela est à titre bénévole.

En outre, certaines formations ne font souvent que déplacer le problème car elles créent une nouvelle forme de sélection. Pour exemple, dans la perspective des élections fédérales de 2016/2017 et des nouvelles exigences en termes de représentation femme-homme⁵²⁷, le CNOSF a organisé un colloque⁵²⁸ et proposé, via l'Institut de Formation du Mouvement Sportif (IFOMOS), une formation nationale « *Accès des femmes aux responsabilités au sein des instances dirigeantes nationales du mouvement sportif* » destinée aux femmes souhaitant s'investir dans les instances fédérales. Tout comme le programme européen SUCCESS, cette formation visait à « *coacher* » les femmes et à « *faire émerger et valoriser leurs compétences* ». Pour pouvoir candidater, chaque participante devait remplir certains prérequis, à savoir: être accompagnée par un tuteur déjà en place à la fédération « *garantissant son intégration au sein de la fédération* » et présenter une lettre de soutien du représentant légal de la fédération. Ce faisant, le CNOSF a donc institutionnalisé une procédure de sélection, où les dirigeantes sportives sont, en premier lieu, adouées par leur FSN, puis sous la protection d'un tuteur. Ce mode de recrutement place les femmes dans une situation d'endettement symbolique, envers l'organisation qui « les autorise » à suivre une formation et à accéder à des responsabilités, et envers leur tuteur qui les accompagne lors de leur intégration. Outre le caractère infantilisant de cette démarche, cette procédure constitue une atteinte au principe démocratique puisque les candidat-e-s n'ayant pas reçu le soutien de la fédération se trouvent désavantagé-e-s. De leur côté, les fédérations peuvent s'assurer de « la conformité » des aspirantes, en sélectionnant celles qui correspondent le plus aux attentes fédérales.

Dans un registre différent, le CIP a développé un programme pilote d'éducation et de développement, « *WoMentoring* » qui accompagne 16 binômes, une personne mentorée et une mentore sur une période de 18 mois. Cette action est présentée comme une réussite par le CIP, qui met en avant le fait que plusieurs athlètes féminines ont rejoint la commission des athlètes du CIP aux Jeux Olympiques de Rio en 2016⁵²⁹. Pour Sotiriadou et *al.* (2017) la stratégie du mentoring est une option à ne pas négliger, notamment parce qu'elle implique, lorsque les duos sont mixtes, que les hommes se saisissent du sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes. Le rôle des hommes semble en effet crucial dans la réussite des stratégies de mentoring et dans le démantèlement du « *old boy's network* ». Cependant, certains travaux montrent qu'il est quasiment impossible pour les femmes ainsi élues et « *endettées* » envers leur protecteur de s'affranchir de cette redevance (Tatu-Colasseau & Vieille Marchiset, 2010). Pour l'heure, ce sont essentiellement les hommes qui jouent le rôle de mentor et les femmes celui de recrutée. Ce

⁵²⁷ Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

⁵²⁸ Colloque « *Accès des femmes aux responsabilités dans les instances dirigeantes du mouvement sportif* » organisé par le CNOSF et Femix'Sports le 12 décembre 2015.

⁵²⁹ Le cas d'Eimear Breathnach est particulièrement mis en avant, ancienne joueuse de tennis de table mentorée par Christine Nash, elle est maintenant vice-présidente de la fédération paralympique d'Irlande. <https://www.paralympic.org/news/success-womentoring-celebrated> [Consulté le 12/05/2018].

schéma de transmission des places recrée une nouvelle forme de subordination et de domination masculine. En outre, ces mesures sporadiques s'inscrivent dans une logique assimilationniste qui ne remet pas en cause le système.

Le problème de la moindre candidature des femmes peut aussi être aussi envisagé comme la résultante de facteurs organisationnels. Cette seconde approche met en lumière les mécanismes endogènes aux organisations qui limitent l'avancement de la carrière des femmes. En l'occurrence l'étude du processus de recrutement des instances politiques des FSN confirme l'existence d'un jeu de transmission de places qui contribue à comprendre le manque de candidatures féminines. Loin de répondre à un processus démocratique, le premier poste occupé au niveau fédéral s'acquiert grâce à des mécanismes qui s'apparentent à de la cooptation. Les femmes comme les hommes sont choisi-e-s plutôt qu'élue-e-s. Comme dans les syndicats, « l'accès aux responsabilités reste donc gouverné par une « super règle » relativement intangible : la sollicitation. » (Guillaume, 2007, p.50). Le cas des hommes et des femmes ne semble pas différer sur ce point ; iels sont tous invité-e-s à siéger plus qu'iels ne candidatent réellement directement d'eux-mêmes. Comme le souligne Chimot, les femmes ont compris les règles du jeu qui s'offrent à elles. Elles s'y engagent et reproduisent les stratégies électorales développées par les hommes.

Dans certains cas, l'appréciation et le vote des délégué-e-s n'interviennent qu'*a posteriori* : les dirigeant-e-s en place décident avant les électeur-riche-s. Le résultat s'officialise effectivement au terme d'un vote mais les dés sont bien souvent jetés en amont de l'élection. L'acceptabilité des candidat-e-s fait l'objet d'un jugement laissé à l'appréciation finale du président et du noyau des dirigeant-e-s dominant. Ce système de filtrage pré-électoral favorise une certaine reproduction homosociale et interroge le fonctionnement démocratique de l'organisation. L'ensemble de ces dynamiques est souvent rendu invisible derrière une mise en scène de l'élection des dirigeant-e-s (Goffman, 1975).

Quelle est la taille de l'iceberg de candidatures non validées ? Les taux de succès présentés de façon brutes ne le disent pas. Ils évacuent les jeux d'influences et de négociations qui se déroulent dans les mois/jours qui précèdent l'élection. Or, les processus de « présentation » participent à comprendre les taux de succès élevés des candidat-e-s et le manque de concurrence électorale : les arrangements situés en amont de l'élection découragent les candidat-e-s non désiré-e-s. Dans ce cadre, il semble peu approprié de considérer la question du « vivier ». Les taux de candidatures et les taux de succès précédemment calculés sont biaisés. Pris tout seuls, ces indicateurs sont relativement peu pertinents pour comprendre la moindre représentation des femmes élues.

Les femmes sont moins nombreuses que les hommes à candidater à des fonctions électives au sein des FSN. Elles ne semblent pas, par ailleurs, être discriminées face aux vote des électeur-riche-s.

Leur taux de succès à l'élection est même, dans l'ensemble, supérieur à celui des hommes. Ces observations contribuent à expliquer leur moindre représentation dans les instances dirigeantes fédérales, mais ne doivent pas être comprises comme la résultante de défaillances individuelles. En effet, ce chapitre nous aura aussi permis de mettre en lumière certains mécanismes organisationnels qui limitent leur engagement et amoindrissent la démocratie fédérale. L'analyse des modalités de recrutement montre que la sélection des dirigeant-e-s se déroule en amont de l'élection ; ce qui rend la lecture des taux de succès relativement biaisée. En outre, dans certaines fédérations les effets des quotas sont limités par des stratégies de résistance et de contournement. Ces pratiques concourent à restreindre l'entrée d'un plus grand nombre de femmes dans les instances.

Cet état des lieux national de la répartition des dirigeant-e-s et candidat-e-s étant fait, le chapitre qui suit investigate de façon plus poussée les modalités selon lesquelles cinq fédérations (l'UFOLEP, basketball, cyclisme, danse et rugby à XII) appliquent le quota et s'engagent dans le processus de féminisation de leur gouvernance.

Chapitre 7 – L’inscription de l’égalité *réelle* entre les femmes et les hommes dans les jeux de pouvoir

Ce chapitre s’intéresse à l’étude comparée de cinq fédérations sportives nationales (i.e. basketball, cyclisme, danse, rugby XIII, UFOLEP). Il investigate la façon dont elles appliquent la loi du 4 août 2014 et instaurent les quotas dans leur gouvernance. Le but est là de déterminer si les FSN parviennent à atteindre l’égalité *réelle* dans leurs instances dirigeantes, c’est-à-dire à un partage des responsabilités égalitaire, puisque c’est là l’intitulé de la loi.

Cette entreprise de comparaison se divise en deux parties. La première procède à une analyse descriptive des modes de gouvernance, du fonctionnement des instances dirigeantes lors du mandat 2017-2020 et de place les femmes dans les jeux de pouvoir (A.). Elle se consacre ensuite à l’étude du processus de féminisation de la gouvernance et place les fédérations sur un continuum (B.).

Les analyses présentées dans les développements qui suivent s’appuient principalement sur des entretiens menés avec des dirigeant-e-s sportif-ive-s, élu-e-s, non élu-e-s, anciennement élu-e-s, et démissionnaires. Ces entretiens ont fait l’objet d’une analyse horizontale et verticale, et ont été ensuite recoupés avec les informations contenues dans la régulation formelle et les écrits officiels des FSN (e.g. procès-verbaux de réunion, organigrammes, statuts, relevés de décision, plan de féminisation). L’ensemble de ces éléments nous permettent de reconstruire *a posteriori* les jeux de pouvoir qui rythment la vie de la gouvernance et de ses dirigeant-e-s.

Les résultats montrent que les stratégies développées et les efforts entrepris par les cinq fédérations envers une gouvernance plus égalitaire sont très inégaux. Toutes donnent cependant à voir certaines formes de résistance à l’introduction d’un plus grand nombre de femmes dans les instances dirigeantes. L’UFOLEP est la fédération la plus avancée et la plus réflexive sur le sujet. Les femmes peinent cependant toujours à jouer les premiers rôles dans le processus décisionnel.

Si l’accroissement observé du nombre de femmes dans les instances de gouvernance, quel que soit le type de fédération, ne permet pas encore un partage égalitaire des responsabilités, il autorise, à certains égards, l’expression des difficultés qu’elles rencontrent. Les épreuves rencontrées par les dirigeantes donnent lieu à une variété de réponses. Certaines démissionnent, quelques-unes se mettent en retrait de leur mandat, quand d’autres parviennent à former des actions collectives qui visent à leur « empowerment ». S’il est difficile traduisible en français⁵³⁰, ce terme est compris dans son acceptation radicale comme une « *processus sociopolitique* », articulant *l’acquisition d’une conscience de soi, d’une estime de soi, d’une conscience critique et le développement des capacités individuelles avec l’engagement, la mobilisation et l’action collective pour une transformation sociale* » (Bacqué &

⁵³⁰ Il est parfois traduit sous le terme de « *empowerment* ».

Biewer, 2015, p.54). Dans notre cas, il renvoie par exemple à l'enclenchement d'un processus individuel d'acquisition de capacité au sein des instances de direction (e.g la prise de parole affirmée dans l'espace feutré de réunion ou dans la sphère publique plus large comme l'assemblée générale) et à la formulation d'objectifs de groupe plus large, dont la visée est transformative (e.g parvenir à atteindre une gouvernance plus inclusive).

Ces différences entre les FSN tiennent au profil des dirigeant-e-s en charge du dossier « féminisation » (e.g présence d'actrice critiques spécialisées), aux ressources dont elles disposent (e.g négociation du budget à charge pour agir), mais bien aussi à l'attitude des autres dirigeant-e-s (e.g convaincu-e-s, réticent-e-s). Les caractéristiques des organisations qu'ils intègrent jouent aussi un rôle dans le sens où la culture (e.g affinité envers un sport social et militant) et façon dont le travail est structuré (e.g composition des commission souple), semblent permettre une meilleure considération de ces thématiques.

A. La vie des instances dirigeantes

La partie qui suit, divisée en cinq sections rend compte de la vie des instances dirigeantes et de l'insertion des femmes dans les jeux de pouvoir lors du mandat 2017-2020 dans chaque fédération.

A la FFR XIII des dissensions émergent rapidement entre les dirigeant-e-s au lendemain des élections. Le mandat donne à voir l'affrontement de deux visions opposées du mode de gestion de la fédération et le désengagement d'un nombre important de dirigeantes (1). Les gouvernances des autres FSN sont plus apaisées mais elles ne garantissent pas un partage égalitaire des responsabilités entre les femmes et les hommes, notamment car les comités directeurs jouent souvent un rôle de façade. À la FFBB un nombre restreint de dirigeantes participe à la définition de la stratégie politique mais cette situation ne génère pas de frustration (2). À l'UFOLEP et à la FFC les dysfonctionnements de la gouvernance sont à l'origine d'une mise en action des dirigeantes, mais les stratégies adoptées sont de nature différente. La première permet la création d'un espace de pensée et de réflexion des dirigeantes en non mixité (3.) quand la seconde consiste en sessions de formation (4.). Enfin à la FFD, malgré une féminisation accrue des licencié-e-s et des instances décisionnelles, la culture d'organisation est loin d'être favorable aux femmes et les dirigeantes peinent à exister dans le jeu politique (5.).

1. La FFR XIII, le choc des cultures

Bien que conforme à la demande ministérielle relative à la représentation des femmes, l'analyse de la vie des instances dirigeantes de la FFR XIII montre que les conditions sont loin d'être réunies pour permettre aux dirigeantes de peser dans le processus décisionnel. De nombreux conflits émergent au cours du mandat, conduisant entre autres, à la démission d'une part importante de dirigeantes.

La première source de désaccord entre les dirigeant-e-s tient au partage des responsabilités. Certain-e-s membres estiment que les termes de la négociation pré-électorale ne sont pas respectés et ont le sentiment d'avoir été utilisé-e-s pour la constitution de la liste. La désillusion est d'autant plus forte qu'ils se sont pris au jeu de la campagne et du nouveau projet. Ce décalage, entre ce qui leur a été promis avant l'élection, et les prérogatives réelles dont ils ont la charge une fois élu-e-s n'est pas sans rapport avec le nouveau fonctionnement instauré par le président qui répond à un mode de gouvernance « présidentiel fort » (Bayle, 2001). Une gouvernance restreinte s'installe, largement inspirée du monde de l'entreprise, qui centralise le pouvoir autour de la figure du président et de son « homme de main » le vice-président. La politique qu'ils mènent, qui répond à la référence médiatico-marchande, rentre en conflit avec la culture associative et le monde sportif civique (Chifflet, 2003, Boltanski & Thevenot, 1991) auquel certain-e-s de leur colistier-ère-s se réclament. Quentin R., membre du bureau explique la façon dont s'est réparti le travail⁵³¹ :

Le président a mis en place une organisation qui est une organisation de type entrepreneuriale assez verticale, il voulait, on est 26 je crois au comité directeur, 26 ou 24, ça faisait beaucoup pour lui donc il voulait une structure avec des référents, proches de lui et ensuite une structure pyramidale, donc il a créé des départements, il a créé 7 départements de mémoire et il a nommé 7 membres des départements qui font partie du bureau exécutif, et forcément ça a fait des déçus parce qu'ils y a des membres du comité directeur qui ne se sont pas retrouvés dans ces 7 déjà.

Pascal P. explique ainsi ne pas avoir été satisfait du partage des responsabilités, ni du processus par lequel l'organigramme est établi⁵³² :

Première réunion du comité directeur, on est convoqué à 18h à Perpignan pour passer le weekend, on arrive, et il se trouve qu'un certain nombre des membres du comité directeur n'étaient pas là. Et à 17h30 on le voit [le président] sortir d'une réunion, il avait formé le bureau exécutif, il les avait réunis, contrairement... C'est une élection, il y a trois postes fixes qui entrent obligatoirement dans le bureau, président, secrétaire général, trésorier, et les autres sont des élus. Première entorse, et son homme de main qui était son chauffeur et vice-président de la fédération, ancien joueur de l'équipe de France en même temps que lui, à qui je fais remarquer que les textes ne sont pas respectés. Il me dit « écoutes ça sera comme ça maintenant, les textes on en a rien à foutre (...). ».

⁵³¹ Entretien réalisé le 3 juillet 2019 à Toulon.

⁵³² Entretien réalisé le 13 mars 2019 à Paris.

En raison de la santé financière précaire de la fédération et de la nécessité « d'être efficace », les pouvoirs du comité directeur sont transférés au bureau exécutif un mois après l'élection. Le président institue en outre une nouvelle instance non définie par les statuts, le « bureau fédéral », en supplément du bureau exécutif, qui se réunit toutes les semaines. Cette instance, composée du DTN et de membres du comité directeur qu'il a lui-même désigné, est vouée à préparer les réunions du bureau exécutif. Le rôle du comité directeur s'apparente ainsi à un conseil de façade (Mayaux,1999). Il est réduit à une fonction d'approbation et n'est pas associé aux décisions qui sont prises en amont. Déjà dépouillé de ses fonctions, le comité directeur et l'influence de ses membres sont amoindris par le manque d'informations à leur disposition ; les procès-verbaux des réunions du bureau exécutif deviennent confidentiels et ne leur sont pas transmis.

Dans ce nouveau mode de fonctionnement, des restrictions budgétaires drastiques sont instaurées afin d'assainir la situation financière de la fédération. Des salarié-e-s administratif-ive-s sont licencié-e-s, le siège de la fédération, auparavant situé à Paris est transféré à Carcassonne. Les élu-e-s, majoritairement sudistes, sont invité-e-s à ne pas demander le remboursement de leurs frais de déplacement. Si ce repli du siège dans les territoires où la pratique est la plus développée a pour objet de réduire la voilure des dépenses, il complique la venue de certain-e-s élu-e-s du comité directeur et rend l'engagement de certain-e-s bénévoles précaire pour des raisons financières et géographiques. L'ensemble de ces décisions ne fait pas consensus notamment parce qu'elles sont suivies, huit mois plus tard, par une proposition de salarier le président. Comme l'exprime Quentin R., membre du bureau, le climat de travail au sein de la fédération est alors tendu :

Il a fallu recruter un juriste mais on était bloqués parce qu'on était partis dans une procédure de licenciement économique, qui nous interdisait de recruter dans un délai de six mois. Donc le temps de passer ces six mois puis ensuite de recruter quelqu'un parce qu'il a fallu faire les entretiens etc. Finalement on a recruté quelqu'un et elle a pas tenu le choc parce que le travail, elle est arrivée aussi dans les conflits qu'il y avait, ces rapports, ces requêtes, ces mémoires devant le CNOSF à rédiger dans l'urgence, donc elle a pas tenu le coup. Après 3 mois je crois, elle a démissionné, elle est partie.

Ces désaccords sont en outre aggravés par le « management brutal » et la manière virile de l'équipe présidentielle de gérer les conflits. Les dirigeant-e-s interviewé-e-s reconnaissent une « *approche un peu inappropriée* », « *autoritaire* » et « *des maladresses* », « *des attaques en dessous de la ceinture* », des « *mesquineries* » (i.e des coups de pression, attaques verbales) en début de mandat, loin de l'idéal de l'esprit associatif. Des échanges que certains, comme Joël F. 71 ans, ancien joueur et entraîneur de l'équipe de France, normalisent par une analogie au jeu rugbystique : « *jouer des coudes* »

et avoir un « *contact pas physique mais verbal* » font partie intégrante du jeu lorsque l'on veut « *s'imposer* »⁵³³ :

Robert V. [*un des élu-e-s démissionnaires*] ... c'est des types, tout se règle dans la légalité, dans la tranquillité, c'est pas un type qui va parler mal, ni être agressif, président de la Sorbonne, c'est un mec... Manque de pot, nous au début et moi dedans, moi j'ai pas été, moi j'étais pas pour ça, mais on a pas été assez diplomate. Il faut être diplomate même si aujourd'hui les fédérations il faut... *Chin [nous sommes au restaurant nous trinquons]* Donc je pense qu'on a manqué de... mais c'est la faute à personne, quand on arrive on veut s'imposer, on veut prendre les mecs que pour soi, donc il a fallu jouer des coudes donc ça a choqué certains et ils ne sont pas habitués.

C'est quoi jouer des coudes ?

C'est comme au basket, vous arrivez dans la raquette vous ne jouez pas des coudes ?

Oui mais bon c'est sur le terrain, c'est pas avec les gens.

Les réunions c'est ça aussi, y'a contact, pas contact physique mais verbal, eh oui.

Un mode de gouvernance qui est aussi cependant condamné par un nombre important de dirigeant-e-s. Des membres de l'équipe fédérale se détachent de la solidarité habituelle : l'équipe n'est plus et les mécanismes de coopération sont rompus. S'ouvre alors une suite de conflits interposés entre le président entouré de son équipe et des membres contestataires. Un dirigeant de l'opposition, toujours en poste, l'exprime ainsi :

Y'a énormément de conflits entre un président qui était capitaine de l'équipe de France, mais qui est analphabète, alcoolique, comme c'est un anonyme je... et qui a un rapport à l'argent très, très important. Donc une fédération qui a un budget d'un peu plus de deux millions d'euros, il a exigé et a fait voter par l'assemblée générale, d'être un président rémunéré. Donc même s'il est peu rémunéré, étant donné son incompetence ce n'est pas quelque chose de satisfaisant. En plus, la délocalisation n'est pas encore faite officiellement mais il a fermé les bureaux de Paris, le siège, pour tout transférer à Carcassonne, ce qui, j'ai rien contre la ruralité ou autre, je suis issu d'une toute petite ville, mais qui donne quand même beaucoup, beaucoup, de soucis, avant on se réunissait et on essayait de satisfaire tout le monde, donc les réunions de comité directeur

⁵³³ Entretien réalisé le 1^{er} avril 2019 à Perpignan.

c'était Bordeaux, c'était Toulouse, Montpellier.

Là maintenant pour vous c'est compliqué ?

A 9h du matin, y'a aucun moyen d'être à 9h du matin à Carcassonne.

Dans ce contexte conflictuel, les dirigeant-e-s exclu-e-s du processus décisionnel développent quatre différents types de stratégies : la présence passive, l'absentéisme, la démission et l'opposition - ces quatre registres pouvant être utilisés par un-e même dirigeant-e au cours du mandat. La présence passive, l'absentéisme et la démission servent *in fine* les intérêts du bureau et de son président qui peuvent continuer de légiférer. Seules les stratégies d'opposition perturbent durablement la vie de la fédération et peuvent être rapprochés d'un exercice du pouvoir (Nizet & Pichault, 2000).

La présence passive. Le premier type de réponse apporté au management vertical est l'inaction ou la non implication (Nizet & Pichault, 2000). Certain-e-s dirigeant-e-s sombrent dans une relative passivité et se contentent d'assister physiquement aux réunions, sans influencer le cours du jeu qui se déroule devant elleux. Pour exemple, Joël F., 68 ans ancien joueur et gloire de la fédération, aujourd'hui restaurateur, est écarté de toutes les décisions qui sont prises. Il n'a aucune responsabilité à charge et ne dispose pas selon ses propres dires, d'un niveau d'information suffisant pour pouvoir voter les propositions qui sont faites en comité directeur. Cependant, en dépit du sentiment qu'il éprouve d'avoir été utilisé à des fins politiques, il choisit de rester solidaire avec la ligne présidentielle. Il continue d'assister aux réunions et respecte le « principe d'équipe ». Une situation qu'il regrette mais qu'il lui permet malgré tout de garder contact avec ce sport qui lui a tant apporté. Il n'exerce aucune responsabilité en dehors de ce poste d' élu⁵³⁴ :

Vous avez un comité exécutif, et vous avez les autres membres du comité directeur qui sont là pour voter, et les autres sont là. Normalement c'est un comité exécutif, qui a maintenant prérogative sur tout le reste, ça veut dire qu'ils décident des choses, et c'est où c'est moins quand même associatif qu'avant, ça s'apparente à un truc, comment ça s'appelle...un truc privé. L'exécutif qui propose des choses, qui fait voter parce que c'est obligé de voter au comité directeur et qui les fait exécuter. Enfin, avant de les faire voter, tout le monde est au courant, sauf malheureusement, souvent, les types du comité directeur. C'est-à-dire bon, on est là quand même pour être solidaires, d'un côté on a cette obligation d'être solidaire, on pense que la vision du président et du comité exécutif est bonne pour l'évolution de notre sport, et de l'autre côté on est un peu... pas aigris mais on aimerait bien participer davantage avec le comité exécutif. (...) Moi, je pense qu'il aurait fallu qu'il [le président] me donne une

⁵³⁴ Entretien réalisé le 1^{er} avril 2019 à Paris.

mission et je crois qu'à d'autres aussi. Moi ma spécialité, c'est le jeu donc moi j'aurais voulu une mission, par rapport au jeu (...) Là, le président il m'a proposé, il m'a proposé d'être remplaçant, « binôme », c'est-à-dire de m'occuper techniquement des trucs que si l'autre n'était pas. En binôme, donc je ne fais rien. Enfin je fais rien, je participe pas à des décisions que j'estime être le seul à pouvoir avoir, pas savoir, à pouvoir avoir des arguments, tu vois parce que moi je suis passé avant, je suis quand même resté six ans entraîneur de l'équipe de France, j'en ai vu, je pensais que ça... Mais ça n'empêche pas que moi j'ai décidé d'être solidaire, c'est-à-dire que je dis ce que je pense, dans les réunions je dis ce que je pense mais je suis solidaire quand même, Je ne vote pas contre parce que je pense que le mouvement a besoin d'une fédération qui ne se déchire pas. Y'en a quelques-uns qui sont partis, bon...

L'absentéisme. Une seconde réponse développée par les dirigeant-e-s est l'absentéisme : ils n'assistent plus aux réunions. Il est possible toutefois de différencier deux types d'absentéisme. Le premier est un « absentéisme d'opposition » : les dirigeant-e-s, « écœuré-e-s » d'avoir été écarté-e-s du processus décisionnel ne viennent plus aux réunions afin de ne pas rentrer en conflit direct avec le pouvoir en place et espèrent empêcher d'atteindre le quorum. En raison de l'importance que prend cet absentéisme (les réunions du comité directeur, composé 24 membres, comptent en moyenne 12 absentéisme sur l'année 2019) les statuts de la fédération sont modifiés afin d'autoriser le vote par procuration. Les solutions alternatives que constituent le vote électronique ou la visioconférence, pourtant utilisées dans les autres FSN, ne sont, dans un premier temps, pas acceptées. À cet absentéisme d'opposition s'ajoute donc un absentéisme que nous pouvons qualifier de conciliant et qui peut être rapproché du *loyalisme* (Nizet & Pichaut, 2000). Cet absentéisme conciliant est rendu possible par le jeu des procurations, et donne les pleins pouvoirs aux dirigeant-e-s restant-e-s et présent-e-s.

La démission. Une troisième stratégie consiste à démissionner, c'est l'*exit* (Hirschmann, 1995). À la mi-mandat, la fédération avait enregistré la démission de sept membres (4 femmes et 3 hommes) du comité directeur. Ce désengagement est souvent progressif. Dans un premier temps les dirigeant-e-s n'assistent plus aux réunions puis ils se décident finalement à quitter le jeu organisationnel. Il est à noter que les démissions sont ici « individuelles », les dirigeant-e-s quittent la fédération au compte-goutte, sans revendication d'ensemble et surtout sans en relever publiquement les raisons - aussi fortes soient-elles. En ce sens, ces démissions peuvent être appréhendées comme des stratégies individuelles de retrait qui visent à les protéger de situations devenues trop conflictuelles. En outre, les démissions sont enregistrées de façon tardive, repoussant l'élection de nouveaux membres.

La démission est un mode de contestation particulièrement utilisée par les femmes qui n'acceptent pas de devenir des « pionnes » de la politique du président. Les deux dirigeantes

successivement présidentes de la commission féminine et responsables des équipes de France, Frédérique L. et Louise B., démissionnent tour à tour, un an après leur élection respective en raison du manque de moyens et de considération envers leur fonction. Elles sont mises à l'écart des décisions concernant les dossiers dont elles ont la charge. En outre, des logiques économiques invitent la fédération à privilégier l'équipe de France masculine. Par deux fois, la participation des femmes à la coupe du monde n'est pas financée alors que celle des hommes l'est. De façon plus large, la stratégie politique de féminisation des instances, est quasiment inexistante. Un plan élaboré en 2013 suite à l'obligation ministérielle, produit un état des lieux quantitatif, cependant aucune action n'est engagée envers la prise de responsabilité des femmes depuis 2016.

Danielle J., 73 ans, vice-présidente de la fédération en charge de la formation, est aussi démissionnaire. Elle quitte son poste un an après son élection car elle ne se sent pas considérée et surtout dépossédée de moyens pour réaliser la tâche dont elle a la charge. Elle n'approuve pas le mode de gestion du président qu'elle qualifie d'autoritaire et de machiste. Bien qu'ayant le sentiment d'avoir été « trompée » par la personnalité du président, Danielle J. démissionne « sur la pointe des pieds », sans faire de bruit. Elle s'abstient d'en faire la publicité afin « de ne pas nuire à son sport », mais ce principe de confidentialité sera finalement renié, sa démission étant devenue une source de discrédit, elle s'emploie donc à rétablir sa version des faits (*voice*)⁵³⁵.

En 2008 j'étais la seule et je pense qu'aujourd'hui encore, grand club, il n'y a encore aucune femme à la tête d'un grand club (...) donc y'a pas de femmes et un gros, gros machisme mais j'ai été repérée forcément, je faisais tâche dans le paysage. Et à partir de là donc, en même temps j'avais des désaccords de gestion graves avec le président monsieur José [le président sortant] et je me suis engagée derrière, au départ, le président des M. qui est monsieur S., parce que je lui faisais totalement confiance. Je me suis engagée parce que c'est lui qui a initié l'idée d'une opposition à la gestion de Monsieur José, je me suis engagée là-dedans. J'ai été élue comme ça parce qu'en plus d'après nos statuts il faut 25% de femmes obligatoirement dans le comité directeur, je vous le dis elles n'y sont plus parce que depuis elles ont démissionné les unes après les autres. (...) Oui parce qu'on nous a utilisées, je dirais dans le cadre des élections parce qu'ils avaient ce besoin de boucher les trous obligatoires, pour les 25% de femmes, mais nous nous n'avons pas trouvé l'écoute nécessaire au sein du comité directeur, de la part des hommes qui le dirigent. Pour développer le projet moi j'avais un projet énorme de développement de la formation tant formation éducateur que formation des encadrants et formation des dirigeants parce que je

⁵³⁵ Entretien réalisé le 25 mars 2019 à Perpignan.

pense qu'une bonne fédération elle se repère à la qualité de ses dirigeants et donc ça c'était en projet mais je n'ai pas eu ni les moyens ni l'écoute nécessaire. La gestion, que je trouvais trop autoritaire par Monsieur José, et qui avait provoqué mon engagement donc dans la nouvelle liste s'est retrouvée encore plus autocratique et encore plus autoritaire, et doublée de machisme, ce qui n'était pas le cas dans la précédente.

Outre les désaccords sur le mode de fonctionnement de la fédération, c'est le fond de la politique fédérale et notamment les logiques économiques qui l'amènent à démissionner. Ancienne élue communiste au niveau national et régional, directrice d'école aujourd'hui retraitée et bénévole investie depuis plus de 10 ans en tant que présidente de club, elle ne peut accepter la salarisation du président alors que la fédération rencontre des difficultés financières et que des salarié-e-s sont licencié-e-s. Elle s'oppose à cette décision mais ne peut en empêcher le cours et finit par quitter son mandat.

Avec plus de réserve, Anne-Sophie C., 58 ans, professeure d'anglais, ancienne élue européenne et élue municipale dans une ville où la discipline sportive est très implantée (et noue des liens étroits avec la politique), explique avoir démissionné car elle ne s'est pas « entendue » avec le président et ses méthodes. Là encore, aucun accord ne parvient à résoudre les controverses qui les opposent (Boltanski & Thévenot, 1991). Anne-Sophie C. arrive à la discipline grâce à la pratique sportive de ses fils et n'est pas engagée sur le terrain, dans un club ou dans une ligue. Son investissement dans le XIII est moins intense que Danielle J., sa fonction de dirigeante à la fédération s'inscrit dans la continuité de son engagement politique, ce qui contribue à expliquer sa retenue⁵³⁶ :

Patrick [le président], donc il m'a sollicité et je suis rentrée dans la liste mais (*elle regarde son téléphone*) mais l'ambiance ne m'a pas convenue voilà (*rires*). C'est un peu... ils avaient décidé, c'est un chef d'entreprise, de diriger ça comme une entreprise un peu à la hussarde et moi je n'aime pas ce genre de méthode, et ça a déplu à un certain nombre

Qu'est-ce que c'était ces méthodes qui n'allaient pas ?

Ah ben c'était assez dictatorial, moi je suis pour la démocratie, dans le sport comme dans tout, la politique, quand on fait une équipe c'est pour, pour gouverner de manière collective et le sport en particulier, c'est quand même affaire de collectif, surtout quand on est dans une fédération. (...)

Et vous avez parlé avec les autres démissionnaires ?

Alors la présidente du club de E., (...) et qui elle aussi trouvait que ça ne jouait pas assez collectif. Et puis même au début, y'a eu une démission je crois, y'a eu

⁵³⁶ Entretien réalisé le 1^{er} avril 2019 à Perpignan.

quelqu'un qu'on a démissionné parce qu'il avait fait une erreur, c'est un peu... et puis moi je trouvais que je ne servais pas à grand-chose et que ça me prenait du temps et donc, parce que ça prend du temps d'être élu dans une fédération même si ce n'est pas une des plus importantes de France. (...) voilà moi je ne m'y sentais pas bien, point final. C'est tout.

Démissionner n'est pas un acte anodin. Pour beaucoup c'est le renoncement douloureux à un aboutissement personnel, le sommet d'une carrière associative pensée au service de son sport. C'est aussi le témoin d'un engagement devenu mentalement et physiquement trop coûteux. À la suite de cette expérience fédérale avortée, Frédérique L., abandonne toutes ses missions bénévoles au sein de la fédération et au sein de son club. Anne-Sophie C. se dit « vaccinée » et n'exprime plus le souhait de s'engager dans des missions de dirigeante à la fédération. Danielle J. semble avoir aujourd'hui tourné la page de la mandature et se consacre à la vie de son club mais les conflits qui l'ont opposé à la fédération ont affecté sa santé. Pierre E. est « encore déçu » et n'a pas remis un pied sur un terrain de rugby, alors qu'il y officiait depuis 20 ans tous les weekends. Il raconte ainsi la fierté qu'il a ressentie lorsqu'il a été élu, puis les raisons qui le poussent à démissionner⁵³⁷ :

C'est dommage parce que j'avais été élu, ça avait été une fierté pour moi d'être élu sur une liste où quand même y'avait deux listes, on était plus d'une cinquantaine de personnes, tu sors deuxième, en tant qu'arbitre, les arbitres des fois ils ne sont pas aimés, ils sont sifflés, insultés. C'étaient les présidents de clubs qui avaient voté, qui avait voté pour Pierre E., et j'avais été élu deuxième sur la liste, là ça avait été une fierté. J'avais les larmes aux yeux tellement j'étais fier mais bon, après ça a été plus compliqué, ça a été une expérience quand même mais après bin j'en veux à personne.

(...) moi dans ce milieu j'ai passé plus de 20 ans, je le connaissais bien le milieu, les garçons je les connaissais par cœur, bref ça a été une déception quand même qui a duré quelques mois je l'avoue. Mais après, un soulagement aussi derrière, parce qu'aujourd'hui je peux faire ce que je veux. Je veux pêcher, je vais à la pêche, je veux aller voir mes filles danser, je vais les voir danser, je veux partir en weekend en famille, je vais partir en weekend en famille, c'est des choses qui sont très importantes aussi dans la vie.

(...) on s'est attrapés, on s'est bien attrapés [avec le vice-président], Patrick après il m'a appelé pour me dire non le prends pas comme ça. C'était, c'était, ça devenait compliqué, j'étais toujours en train de me battre, ça m'agaçait, j'étais pas bien dans... j'étais pas bien ! Ça ne me plaît pas d'avoir des conflits en

⁵³⁷ Entretien réalisé le 1^{er} juillet 2019 à Carcassonne.

permanence, de travailler comme ça, ça me plaisait pas surtout que c'est du bénévolat quoi. Donc je pouvais pas continuer, ma femme, ma femme ça ne lui plaisait pas non plus « *tu te rends compte, le temps que tu passes, ils ne sont là que pour te dire que ça ne va pas...* » (il souffle) ça devenait, c'était lourd.

L'opposition (voix). Enfin, si la majorité des dirigeants contestataires préférèrent s'effacer, sans bruit, en démissionnant lorsque les différends deviennent trop forts et surtout supérieurs aux bénéfices qu'ils retirent de leur engagement à la fédération ; un d'entre eux, Pascal P., 69 ans, retraité, a choisi une approche plus frontale. Il entre en résistance de l'intérieur et continue d'assister aux réunions. Sa présence au sein du comité directeur constitue « l'entrisme de l'opposition » et correspond au comportement d'*exercice du pouvoir* décrit par Nizet & Pichaut (2000). Pascal P., préfère rester élu afin de servir de relais à certains membres démissionnaires coupés de l'information fédérale et de lutter contre les décisions qu'il juge inopportunes⁵³⁸ :

Et vous, vous avez eu envie de démissionner à un moment ?

Oui, et mais y'a un tel, comment dirais-je, y'a un tel silence auprès des décisions qui sont prises ou autres, que si vous êtes pas à l'intérieur vous ne pouvez plus savoir ce qui se passe. Donc je reste uniquement pour être au courant.

Pour avoir les infos

Et éventuellement la combattre.

En outre, afin de garder un niveau d'information substantiel, les contestataires font appel aux règles formelles de la fédération, les statuts et le règlement intérieur afin de faire publier les comptes rendus des réunions du comité directeur et du bureau sur le site internet de la fédération. Ils participent parfois à un forum en ligne, non officiel mais très consulté, pour établir leurs versions des faits. Ce forum qui a pris de l'ampleur au fil de l'année car le site internet de la fédération était jusqu'alors peu structuré et alimenté.

Ensuite la contestation passe par l'utilisation répétée des procédures formelles de conciliation au CNOSF afin d'invalider les décisions prises (e.g non-respect du quorum pour la rémunération du président, non-conformité de la mutation des joueurs etc.). Cette stratégie se trouve relativement payante puisque tous les conciliateurs se sont prononcés à l'encontre de la fédération et l'oblige à revenir sur ses décisions. Enfin, Pascal P. mobilise ses réseaux politiques personnels afin d'empêcher la réalisation de la mission dont il avait la charge :

Et vous, potentiellement, qu'est-ce que vous auriez aimé faire si tout s'était bien

⁵³⁸ Entretien réalisé le 13 mars 2019 à Paris.

passé ?

Ah ben moi je devais prendre le développement sur les grandes villes et autres puisque là je mêle mon ancienne profession, à ce que je faisais dans le sport, mais enfin bon, ils étaient parfaitement au courant, les gens que j'avais contacté étaient parfaitement au courant de mon appartenance à la fédération, (...). J'avais un certain nombre de copains qui étaient prêts à s'investir et à faire ça dans la collectivité dont ils étaient les dirigeants. Je leur ai dit, donc... donc c'est autant d'endroits où ils [le président et son équipe] n'ont même plus à se présenter parce qu'ils ne sont pas reçus quoi, les portes sont fermées à double tour.

Malgré la multiplicité de stratégies individuelles déployées, il ne convient pas de parler d'un mouvement d'opposition. En effet, les membres contestataires ne parviennent pas à s'organiser collectivement et à peser sur les décisions qui sont prises ; il n'existe pas de véritable contre-pouvoir. Ces stratégies conduisent en outre à une escalade des conflits qui contribue à rendre le climat de travail délétère. Cela n'est pas sans effet sur le bien être des dirigeant-e-s toujours en poste et compromet aussi leur investissement sur le long terme.

Finalement, sur l'ensemble des dix dirigeantes élues au cours du mandat seules deux semblent jouer un rôle important dans la vie de la fédération. Madeleine, 37 ans, experte-comptable et trésorière de la fédération, élue en cours de mandat et Aurélie N., conseillère pédagogique et secrétaire de la fédération. Concernant la seconde, son engagement dans le XIII répond à des logiques familiales, son père, son oncle, son frère, son mari et son fils ont été ou sont encore engagés dans la fédération en tant que joueurs de haut niveau, directeur sportif et président de structures. Ces multiples liens qui s'auto-renforcent, faute de lui faire chausser les crampons, l'ont amené à nourrir une véritable passion pour la discipline et à s'investir en tant que dirigeante. Ils constituent par ailleurs des atouts pour sa carrière associative, car ils induisent un accès à des contacts et des informations privilégiées. Durant la mandature Aurélie N. multiplie les responsabilités avec la désertion des élu-e-s et se pose progressivement en « actrice de confiance » auprès du président qui la promeut secrétaire en cours de mandat. Son parcours est ascendant et très lié aux hommes de son entourage qui contribuent à légitimer sa présence dans l'organisation. Son engagement dans la vie fédérale se fait de plus en plus important au cours du mandat, elle dispose d'une connaissance fine des dossiers et se pose en actrice clé du fonctionnement de la gouvernance. Une position qui lui permettra de se positionner comme la successeuse du président sortant lors du mandat suivant (2021-2024). Elle se présente cependant sans succès à la présidence et aucun des dirigeant-e-s sortant-e-s ne sera réélu-e.

En somme, si la FFRXIII respecte le quota pour la composition de son bureau et de son comité directeur, la situation observée est encore loin de traduire une situation favorable à une prise de responsabilité des femmes au sein de la gouvernance nationale. La gouvernance de la FFBB, dont le

fonctionnement est exposé dans la partie qui suit, connaît une tout autre dynamique. Elle est considérablement plus apaisée et ne connaît qu’une seule démission au cours du mandat. L’exercice du pouvoir reste cependant encore largement le fait d’un groupe restreint d’hommes blancs qui nouent des liens resserrés entre eux. Ces derniers sont enracinés depuis plusieurs années dans l’organisation.

2. La FFBB, le principe d’équipe

Le mode de gouvernance de la FFBB peut être rapproché du « présidentiel éclaté » décrit par Bayle (2001). Le président joue un rôle central dans le fonctionnement de la fédération mais coordonne et délègue une partie des responsabilités au DTN et aux directeur-ice-s de service. Le président s’appuie également sur une équipe rapprochée d’élue-e-s réunie dans un « comité de concertation ». Cette instance, restreinte et non statutaire, ne dispose d’aucun pouvoir décisionnaire dans les textes et peut être assimilée au bureau exécutif observé à la FFR XIII. Elle permet aux dirigeant-e-s les plus important-e-s de préparer les débats politiques et stratégiques et leur offre la possibilité de s’accorder ; ce que Yerles (1984) nomme la « tactique de la salle faite d’avance ». Jean-François, le président l’exprime ainsi⁵³⁹ :

Après moi j’ai créé, j’ai créé deux choses, la première pour les comités directeurs et les bureaux j’ai créé un comité de concertation, c’est-à-dire ici [son bureau], on se voit 2 heures avant les réunions officielles avec vice-présidents, secrétaire général et DG, et on se partage les sujets importants, les sujets politiques, ça a deux avantages. La première c’est qu’on construit ensemble une logique, c’est pas uniquement la logique du président, le président il peut se tromper, il se trompe même souvent, ensemble on corrige et on est plus fort sur le projet, le deuxième point quand on va sur le terrain pour présenter nos projets, c’est pas uniquement le président qui présente, c’est le vice-président c’est le secrétaire général. C’est-à-dire que tout le monde est capable de présenter le projet et de le défendre, on multiplie par dix la force d’impact sur le terrain. Donc on est présent sur toutes les assemblées générales, on est présents sur beaucoup de réunions de zones de dirigeants pour expliquer le projet.

Dans ce groupe de dirigeant-e-s déjà retreint, existe un cercle de décision encore plus resserré, dans lequel les femmes sont exclues. Virginie O., vice-présidente et membre du comité de concertation, l’explique ainsi⁵⁴⁰ :

Y’a un a petit groupe encore en plus qu’on appelle le comité de concertation,

⁵³⁹ Entretien réalisé le 10 juillet 2019 à Paris.

⁵⁴⁰ Entretien réalisé le 1er mai 2019 à Valence.

c'est les vice-présidents, trésorier, secrétaire général et le directeur général. Donc en fait on se fait des petites réunions, on a un « WhatsApp » entre nous pour échanger, ensuite y'a le bureau et le comité directeur. Donc là on est un petit groupe effectivement où, y'a un groupe très serré dont je ne fais pas partie, c'est le trésorier, le secrétaire général et le président, parce qu'ils sont à Paris tous les trois. Ils y sont, ils prennent les grosses décisions ensemble, après ils nous tiennent au courant etc. mais la vie c'est eux, avec le directeur de la fédération, après nous c'est deuxième cercle.

Réuni-e-s plusieurs fois par mois, ces dirigeant-e-s partagent une convivialité, une vie de groupe que le comité directeur ne connaît pas et qui les rend solidaires : c'est un noyau loyal qui entretient des connexions et des liens forts. La force de ce « principe d'équipe » s'exprime lors des élections et repose sur la personnalité charismatique du président. Celui est décrit par les autres élu-e-s comme un « *intellectuel* » (Florence H.) d'une « *intelligence* supérieure » (Pierre N.) ou encore comme « *un hyper actif* » (Virginie O.) « *boulimique du travail* » (Boris F.). Lui-même se qualifie d'ailleurs comme un dirigeant relativement à part⁵⁴¹ :

Dans vos missions, qu'est-ce que vous préférez faire ?

Boh, moi j'aime tout, je suis un passionné, donc à un moment donné j'aime tout. J'aime construire, je suis un bâtisseur, moi, bâtir, d'ailleurs ça fait peur aux gens, partir d'une feuille blanche, une idée à la minute, et puis essayer de verser la bonne, et puis on y va. Le problème c'est qu'il y'en a toutes les minutes. Non, moi j'aime créer, j'aime créer, j'ai, en général je suis connu pour avoir une vision, une vision du développement du sport, tout ça, après, après j'esquive des trucs qui ne me plaisent pas, sur des réunions, quand on fait des réunions qui ne servent à rien par exemple, les réunions il faut que ça aille vite.

Cependant cette solidarité, au même titre que la professionnalisation de la fédération, le nombre important de parties prenantes qui assistent aux réunions du comité directeur, la lourdeur des ordres du jour et le manque de formalisation des votes, participe à rendre les réunions du comité directeur relativement consensuelles. Le comité directeur est pensé comme le lieu de réflexion de la mise en œuvre du projet politique établi en amont. Comme le décrit Alain M, retraité et membre du bureau, le fonctionnement des réunions des instances de gouvernance suis un processus bien huilé, contrôlé par le président⁵⁴² :

⁵⁴¹ Entretien réalisé le 10 juillet à Paris.

⁵⁴² Entretien réalisé le 4 avril 2019 à Paris.

L'ordre du jour ça fait à peu près trois pages en général. Un bureau fédéral ça commence à 14h le vendredi jusqu'à 20h en principe mais même plutôt 21h. Sans pause. Sans pause. On ne bouge pas. Et y'a trois pages d'ordre du jour.

Vous avez de quoi boire quand même ?

(Rires) Y'a de l'eau et ça enchaîne. Ça enchaîne les sujets les uns après les autres. Chaque point de présentation doit donner lieu à un support de présentation, un diaporama, ces documents-là, les documents qui vont être présentés en séance, on doit les envoyer au président et au secrétaire général 8 jours avant la date. Exemple, on a un bureau fédéral vendredi prochain, le 12, là l'ordre du jour en est à sa version 4 je crois, et là les documents que je vais porter à l'ordre du jour il faut qu'ils soient finis pour samedi pour que le président ait le temps de les regarder parce qu'il regarde tout. De les valider, de faire des corrections, voilà. Voilà comment ça fonctionne. Et dans le déroulé on a un temps de parole.

En outre, si la parole est libre, il est difficile pour les simples membres du comité directeur de se positionner individuellement en marge du groupe, le plus expérimenté et le plus influent, devant 60 personnes, surtout en début de mandat. Emmanuel M, membre du bureau, remarque ainsi que la parole reste inégalement répartie entre les membres, et pointe, tout comme Alain M., précédemment cité, la lourdeur des ordres du jour⁵⁴³ :

Y'a des personnes qui interviennent plus, c'est sûr, c'est sûr qu'il y a des personnes qui interviennent plus, notamment les membres du bureau. Après les vice-présidents sont, sont de fait, plus écoutés et c'est pour ça qu'ils sont vice-présidents. C'est assez lié et, et il y a quelques présidents de ligue qui s'expriment un peu plus régulièrement. Je trouve que malheureusement... tout le monde ne s'exprime pas autant qu'il devrait. Moi je sais que j'ai tendance à me retenir un peu parce que comme j'ai déjà du temps de parole au bureau aussi et que j'ai plutôt tendance à intervenir. J'essaie de me retenir quand on est en comité directeur parce que j'ai déjà un espace d'expression au sein du bureau et malheureusement les membres du comité directeur ne prennent pas les temps d'expression auxquels ils ont droit sur les temps de comité directeur mais c'est parce que les ordres du jour sont lourds. Donc... je pense que les membres du comité directeur...Après on a beaucoup de nouveaux sur ce mandat donc on était sur les premières réunions là sur cette l'année donc il faut aussi que les gens prennent leurs marques, s'approprient l'ensemble des dossiers.

⁵⁴³ Entretien réalisé le 14 avril 2019 par téléphone.

Florence H., élue pour un deuxième mandat au comité directeur, et par ailleurs mairesse d'une commune, admet ne pas vouloir s'exprimer lors des réunions. Elle préfère parler directement au président lorsqu'elle veut donner son avis afin de ne pas mettre ses projets en minorité. En ce sens, son discours témoigne d'une certaine logique de dette⁵⁴⁴ :

Je vous cache pas, moi je suis fidèle, Jean-François [*le président*] il dit ça, si je suis pas d'accord je vais aller lui dire, voilà mais je vais valider son projet. Je vais lui dire voilà je suis pas vraiment d'accord sur ça, je lui dirais pas en public mais je valide son projet parce que je suis fidèle. C'est comme ça. Moi ici, ma majorité elle me suit, je peux dire n'importe quoi, disons. C'est comme ça que ça fonctionne, parce contre ça ne veut pas dire qu'on est pas... qu'on dit pas ce qu'on pense

Mais ça ne se dit pas en réunion ?

Y'en a qui le font. Moi je fais... par contre après s'il y a un truc qui ne me plaît pas, je le dis, j'appelle, j'envoie un mail, mais je le fais jamais en public.

Pourquoi pas en public ?

Parce que ça met en difficulté la personne. Et ça peut être, et ça peut être très, très difficile à accepter, et puis il vaut mieux le faire, avant, après, voilà. Même si c'est, après vous dites voilà, j'ai validé mais contre je ne suis pas d'accord sur ça, mais voilà, en public ça peut mettre en difficulté la personne, et puis vous savez, par groupe, quand vous dites, vous passez voilà, le second, le troisième, quatrième, et puis ça peut faire capoter le projet... alors que... Donc voilà il vaut mieux anticiper, vaut mieux dire avant qu'après, mais bon voilà. Mais moi j'interviens jamais en public. Dans toutes mes réunions... bon déjà, toutes les réunions qui sont gérées par d'autres, moi je n'interviens jamais, je prends jamais la parole en public, parce que ça peut mettre en difficulté la personne qui est en face.

Le comité directeur n'influe qu'à la marge sur la politique générale de la fédération mais ce mode de fonctionnement ne génère pas de frustration majeure chez les élu-e-s. Grâce à des compromis originaux tous les dirigeant-e-s disposent d'un domaine de responsabilité – symbolique ou non - et une ligne d'accès directe au président. Tou-te-s les élu-e-s du comité directeur sont symboliquement investi-e-s d'un dossier. Cependant certain-e-s d'entre eux montrent un niveau d'engagement dans leur mission très limité et peuvent être considéré-e-s comme des acteurs ou actrices « *spectateur-riche-s* » : ils ont des responsabilités faibles et un taux d'absentéisme aux réunions élevé (moins de 50% de présence), ce qui

⁵⁴⁴ Entretien réalisé le 12 août 2019 à Montpellier.

les désengagent du processus décisionnel. En l'occurrence, six membres – trois femmes et trois hommes – sur 36 répondent à cette définition.

Quel est l'intérêt de jouer le rôle de spectateur-riche ? L'objectif des acteur-riche-s n'est pas toujours d'exercer un quelconque pouvoir. Le poste d'élu-e- peut être une finalité en soi, un accomplissement, la rétribution d'une vie d'engagement, il peut aussi servir une autre entreprise personnelle : asseoir une position dans une autre organisation, détenir du prestige social au niveau local, obtenir des informations plus rapidement, être invité-e à des événements, partager la convivialité du groupe, vivre au plus près des équipes de France, avoir accès à des réseaux etc.

En l'occurrence, les femmes aujourd'hui élues à la FFBBB et dont les responsabilités sont limitées voire nulles se contentent de la situation ; elles ne cherchent pas à postuler pour des rôles plus importants au sein des instances. Elles n'en ont pas la volonté, la capacité ou la disponibilité suffisante. Cette situation « d'alibi » n'est pas subie et ne donne pas lieu à de frustrations. Elle est, au contraire, le résultat de choix stratégiques. Pour exemple, Dominique C. 47 ans, ancienne joueuse de haut niveau, le poste d'élue intègre une stratégie globale de carrière professionnelle dans le milieu du sport. Sa position lui permet de garder un lien avec sa discipline sportive de prédilection et d'avoir accès à des informations privilégiées (e.g stratégie de développement, nominations en cours). Elle cumule d'ailleurs à cette fin des positions dans plusieurs organisations en lien avec le sport⁵⁴⁵ :

Jean-François [le président] était le nouveau président de la fédé, que je connaissais très, très bien et que je côtoyais très souvent parce que je le voyais sur les réunions à la FIBA⁵⁴⁶ Europe, il m'a dit « tiens est-ce que ça t'intéresse de venir au comité directeur » et j'ai dit « oui », « donc tu te présentes », donc « j'ai dit oui ». Voilà parce que quand on peut le faire de façon salariée c'est « topissime » mais c'est pas toujours le cas, la preuve je suis dans une autre organisation sportive, pas au basket, mais c'est pas pour autant que j'ai pas envie de m'impliquer dans mon sport. Alors je n'ai pas trop le temps, c'est pour ça que je suis, entre guillemets, qu'au comité directeur, mais bon c'est déjà mieux que rien. Je n'apporte pas mon écho parce que je n'ai pas le temps de travailler sur les dossiers mais bon, ça permet de suivre (...).

Pour Florence H., 45 ans, mairesse d'une petite commune, le mandat fédéral renforce ses positions d'élue politique locale et de présidente de comité départemental. Elle est membre du comité directeur depuis deux mandats et siège dans plusieurs commissions fédérales mineures mais elle ne s'investit pas dans les travaux produits car elle éprouve des difficultés pour se déplacer à Paris, en raison

⁵⁴⁵ Entretien réalisé le 20 février 2019 à Paris.

⁵⁴⁶ Fédération Internationale de Basketball Amateur.

de la distance géographique et des exigences de sa vie professionnelle. Cet absentéisme est négocié en amont de l'élection avec le président ; elle est autorisée à siéger sans réel pouvoir décisionnaire, à condition de jouer le rôle de relais du président et de faire avancer les projets fédéraux sur le terrain. C'est là une de ses sources de pouvoir, elle est bien implantée dans le territoire et noue des liens avec les acteur-riche-s locaux-ales, ce qui la place en position de *relais* (Grémion, 1976)⁵⁴⁷ :

Est-ce que vous envisagez un prochain mandat ?

Je sais pas du tout, je sais pas du tout, franchement là... parce que je me rends compte que j'arrive pas à tout assumer donc à un moment donné... voilà.

C'est la priorité ici [la mairie], c'est ce que vous disiez.

Ben... c'est-à-dire que j'aurais le temps de m'organiser, les élections [municipales] sont en mars 2020 et les élections [fédérales] sont en octobre 2020, donc j'aurai rapidement, un laps de temps de réflexion, il faut aussi que... le président est au courant là, il faut qu'il accepte que je ne sois pas à tous les comités directeurs, que voilà... par contre moi, là sur les derniers mois, le président m'a envoyé un peu de partout, je l'ai fait par exemple, je l'ai représenté, voilà je ne monte pas forcément au comité directeur mais la dernière fois, j'avais des réunions, il était embêté, ben j'ai tout annulé, je suis allé à T., voilà ça je m'organise pour le faire, voilà je suis allée à R., voilà pour remplacer. Après voilà, ça c'est... une... c'est dit avant, c'est-à-dire que quand il m'a sollicité en 2014, je lui ai dit pas de souci, par contre c'est la priorité... moi après ils savent.

A l'inverse, il faut le souligner, l'engagement dans la fonction et la présence aux réunions ne présume pas pour autant de l'exercice d'un réel pouvoir. D'autres acteur-riche-s s'investissent de façon plus importante dans la vie de la fédération, exercent leur droit de vote, participe symboliquement au processus décisionnel mais n'en influent le cours. Pour exemple, Eva M., 60 ans, retraitée, membre du comité directeur, reconnaît que son activité « *ne pèse pas dans la marche de la fédération* ». Éluë pour un troisième mandat, sa carrière à la fédération est chaotique. Son parcours est long mais discontinu et non-ascendant dans la hiérarchie interne du comité directeur. Elle ne parvient pas à sécuriser sa place au comité directeur - elle perd une élection fédérale - ni à monter en responsabilités au fil des ans - elle est membre de plusieurs commissions mais n'en préside aucune. Une situation qui lui convient, notamment parce qu'elle lui permet de partir tous les étés avec les équipes de France jeunes en tant que cheffe de délégation⁵⁴⁸.

Ce qui m'a beaucoup porté c'est le chef de délégation que je suis depuis 10 ans

⁵⁴⁷ Entretien réalisé le 12 août 2019 à Montpellier.

⁵⁴⁸ Entretien réalisé en mai 2017 à Bordeaux.

maintenant 12 ans, où j'ai une reconnaissance dans mon activité parce que ce sont même maintenant les entraîneurs responsables d'équipe qui connectent le secrétaire général, pour dire là il me faut celle-là. Ça se passe aussi comme ça. Là la reconnaissance elle est vraiment réelle parce que mon activité je la fais à 100%, quand je pars avec l'équipe c'est je pars avec l'équipe, je laisse tout le reste. C'est vachement... là ça pèse encore plus qu'une commission parce qu'on a quand même douze filles et on a une médaille au bout à aller chercher, voilà. Il faut que les coachs puissent vivre sans problèmes, que le staff médical il ait toujours une écoute au cas où il faut en amener une à l'hosto, en amener une passer une radio, acheter des produits, et ça va jusqu'à la lessive des joueuses et voilà ! Et c'est pas péjoratif ! Y en a qui y partent pour la première fois cette année ils sont « *aaaah comment je vais faire pour laver le linge quoi !* » Chez eux, ils ne le font pas, c'est de mecs ! (...) J'ai toujours dit depuis que je suis élue fédérale, ça c'est le cadeau que l'on me fait [être cheffe de délégation], enfin, je bosse. Je reviens, j'ai investi pendant un mois. J'ai passé toutes mes vacances d'été pendant 10 ans là-dedans, c'est un choix personne ne m'y a obligée. Mais je dis, ça c'est le retour sur investissement parce que on le fait pas tous, déjà il faut parler anglais, on ne le fait pas tous. (...). C'est voilà... moi je n'attends pas d'autres reconnaissances et je trouve que c'est reconnaître ce qu'on est capable de faire et c'est vrai que c'est un truc énorme. Quand on part avec des nanas qui arrivent là-haut... moi j'en rêve !

Trois femmes, dont une racisée, au parcours très différents (une laborieuse, une experte et une médaillée), se situent parmi les dirigeant-e-s les plus influent-e-s de la fédération. Elles composent le bureau et participent aux réunions du comité de concertation. Carole R. vice-présidente, est l'une d'entre elle. Son parcours à la FBBB est intimement lié à son expertise sur les dossiers qui sont peu investis par les hommes : la jeunesse et le développement durable ; et sa proximité relationnelle avec le président – elle fait partie de sa garde rapprochée depuis les premiers instants. Carole est une laborieuse, qui s'est investie par la base au côté de son mari, puis de ses enfants. Joueuse, entraîneuse, présidente de club elle monte et lance des projets qui lui permettent d'être repérée et invitée par le président à siéger au comité directeur fédéral. Elle intègre la commission fédérale « *jeunes* » comme simple membre puis fait ses preuves sur la thématique. Sa place dans l'organisation se trouve renforcée lorsqu'elle prend la présidence de sa ligue régionale ; outre son dévouement, son dynamisme et son expertise, elle possède désormais un poids politique important. Elle passe ses jours de congés de cadre territoriale en réunion à la fédération, monte progressivement les échelons, le président la promeut à chaque mandat, jusqu'à devenir vice-présidente. C'est la seule femme à être dépositaire du pouvoir financier et à disposer de la

prérogative informelle de recrutement. Cependant cette ascension n'est pas sans accroche, elle se fait au prix d'apprentissages et d'épreuves-défi au sens de Martuccelli (2015), notamment au début de sa carrière de dirigeante fédérale⁵⁴⁹ :

Moi quand je suis arrivée en 2007, avec Jacques S. [le président précédent], la première chose que je lui dis c'est, parce qu'à l'époque c'était beaucoup plus patriarcal, on a vécu une grosse transition, l'arrivée de Jean-François [le président qui lui succède] on est devenu entrepreneurial avec un management d'entreprise où on était vraiment sur quelque chose de vraiment différent dans la façon de fonctionner, de gérer les comités directeurs, etc. Quand il y avait Jacques (*elle mime un zip sur la bouche « on se tait »*) c'était, le débat il avait plus lieu dans le bureau du président avant qu'il soit autour de la table. Et c'était quand même... tu vois le jour, en 2008, ou je présente le projet du championnat du monde, puisqu'on a organisé ici en 2010 le championnat du monde U17, le jour on je présente ça en comité directeur, il m'a fait chialer, j'ai failli tout poser sur la table et partir, voilà tout ça parce que je n'avais pas mis le logo de la fédé. Moi je débarquais si tu veux, pour moi, c'était fédé, y'avait pas besoin, mais bon ils étaient attachés, à l'époque, tous là, les trucs très plomplom ; tu t'asseyais là et pas là, tu vois c'était très.... Je m'étais dit « *mais mon dieu où je suis quoi !* » Ah ouais, ouais, j'ai failli tout lâcher à ce moment-là bon. Après je me suis... voilà.

Si le parcours et le discours de Carole témoignent d'une évolution certaine du fonctionnement de la fédération au fil des années, la culture de l'organisation ne semble pas totalement bouleversée. Pourtant, plus « ouverte » et « moins patriarcale » la fédération ne compte pas plus de femmes dans le comité directeur et dans le bureau que sous le dernier mandat du président précédent et les fonctions de dirigeant-e-s restent symboliquement définies au masculin neutre⁵⁵⁰. Des initiatives individuelles, masculines et féminines, existent pour favoriser la prise de responsabilité des femmes salariées et bénévoles⁵⁵¹ mais aucun mécanisme organisationnel n'est mis en place pour s'assurer d'un réel partage des responsabilités au niveau politique.

La fédération a bien reconduit son plan de féminisation pour la mandature et présente d'ailleurs celui-ci comme une stratégie d'adaptation aux évolutions sociétales⁵⁵². Concernant les instances

⁵⁴⁹ Entretien réalisé le 16 février 2019 à Toulouse.

⁵⁵⁰ Pour exemple les pantalons sont offerts aux élu-e-s par l'équipementier en 2012 pour les Jeux Olympiques de Londres sont « coupe homme ».

⁵⁵¹ E.g., parité dans la composition de certaines commissions, flexibilité des horaires de réunion du bureau selon les disponibilités.

⁵⁵² « (...) l'évolution des mentalités au sein de la société française nous impose un travail pour amener les femmes

dirigeantes l'objectif de l'axe relatif à la gouvernance (intitulé « *la dirigeante* » dans le plan) est « *d'aller vers la parité* »⁵⁵³. Il ne reçoit cependant qu'une d'attention très modérée. La stratégie adoptée vise à travailler sur les « *verrous sociétaux* » : le manque de role model et la monoparentalité. Concernant le premier point, l'action « *femmes sur tous les terrains* », initiée en 2013 par la commission « *démarche citoyenne* », et renouvelée chaque année, consiste à mettre en valeur des dirigeantes via la remise de prix honorifiques lors grands événements. L'ampleur de l'opération est cependant très faible, lors de la dernière édition seules 13 candidatures ont été envoyées et les clips promotionnels produits pour mettre en valeur les dirigeantes totalisent moins de 1 000 vues chacun. Concernant le deuxième point, les réflexions engagées lors du séminaire de formation annuel des dirigeant-e-s ne sont pas suivies d'effets face aux résistances exprimées par certaines femmes dirigeantes qui considèrent que le problème relève du personnel.

Cette idée que le problème de la sous-représentation de femmes émane de « l'extérieur » et que les pratiques organisationnelles sont neutres (« *on ne fait pas de différence* ») se traduit chez les dirigeant-e-s par une certaine résistance vis-à-vis des quotas qui sont appliqués suivant un principe de proportionnalité stricte au national. Dans ce sens, Virginie, O. vice-présidente, exprime une certaine frilosité face à la parité⁵⁵⁴ :

Ça sur l'arbitrage, y'a une vraie politique de féminisation. On essaye de faire chez les dirigeantes, on est arrivés sur un système de proportionnalité de représentativité, on arrive pas à imposer la parité, comme je n'aime pas ce terme de parité, quand on est à un poste, c'est qu'on est compétent pour le faire, la proportionnalité ça permet d'insuffler ce début de rentrée des femmes. Donc encore faut-il qu'il y ait des femmes qui aient envie de le faire, et la compétence pour le faire. Et qu'aujourd'hui c'est difficile de trouver des gens qui veulent donner de leur temps pour être dirigeantes et c'est difficile de trouver des jeunes femmes qui prennent la mesure de ce qu'on attend des femmes, voilà.

Les dirigeant-e-s avancent par ailleurs un manque de réservoir féminin alors qu'en 2008 deux femmes n'avaient pas été élues alors qu'elles avaient reçu plus de voix que les hommes – en raison du principe de proportionnalité. Cette « *neutralisation du genre* » (Claringbould & Knoppers, 2008, 2012) qui présume que les acteur-ric-e-s les plus compétent-e-s et les plus motivé-e-s n'ont pas besoin d'aide

à une place plus importante dans nos environnements (postes à responsabilité, parité, etc) » Plan de féminisation olympiade 2016-2020, campus Belfort 2017.

« *Le plan Mixité 2024 doit :*

- *Répondre aux attentes de la société, pour plus de mixité dans la vie quotidienne;*
- *Favoriser une mixité complète, facteur de réussite (...).* » Note de cadrage du Plan Mixité 2024 (juin 2020).

⁵⁵³ Plan de féminisation olympiade 2016-2020, campus Belfort 2017.

⁵⁵⁴ Entretien réalisé le 1er mai 2019 à Valence.

pour parvenir au plus haut niveau de responsabilités est nourri par « la peur de la femme médiocre ». Dans cette idée, Anne W., 47 ans, nouvellement élue, et éducatrice sportive souligne l'importance d'avoir des « vraies compétences »⁵⁵⁵ :

Nous on à ce qu'on appelle un collège féminin, on a une obligation d'avoir un nombre de femmes. Alors ça représente à peu près environ 40% [36% en réalité], on n'est pas tout à fait à 50% mais au-delà de ce fait là, il y a vraiment des personnes qui ont des vraies compétences. C'est-à-dire qu'aujourd'hui la personne qui est vice-présidente de la fédération c'est Carole R. qui a elle énormément de compétences et autant que pourrait en avoir un homme on va dire. Les trois rôles principaux on va dire, le président, le secrétaire général et le trésorier, ce sont 3 hommes, mais on ne ressent pas du tout alors des fois on en rigole un petit peu mais on ne ressent pas du tout une différence. (...) Ce qui intéressant c'est qu'il a utilisé [*le président*] les compétences de chacun. Moi aujourd'hui si j'avais eu un intérêt personnel à être élue à la fédération, j'aurais peut-être cherché à aller dans une commission qui brille plus. Moi ça n'a aucun intérêt ça n'a aucun sens. Mais les gens où ils sont aujourd'hui classés, c'est vraiment en fonction des compétences et non pas le fait de chercher à tous prix à mettre une femme deuxième présidente puis troisième parce c'est une femme. C'est parce qu'elle a une compétence. C'est là que je trouve la proportionnalité homme/femme à ses limites en fait. C'est que c'est bien de se dire qu'il faut 50% de femmes dans les instances dirigeantes mais s'il n'y a pas de vraies compétences, si c'est juste mettre un pion qui ne fait rien, je ne vois pas l'intérêt, enfin moi personnellement je ne vois pas l'intérêt.

Dans ce cadre, les moyens mis en œuvre et les compétences engagées pour développer et appliquer le plan de féminisation sont longtemps restés symboliques. Les dirigeant-e-s successivement en charge du dossier lors des dernières mandatures n'étaient pas formé-e-s sur les discriminations, et notamment de genre. Les actions menées depuis 2004, se sont principalement concentrées sur la pratique sportive et l'arbitrage et relevaient parfois de logiques discriminantes⁵⁵⁶ et stéréotypées⁵⁵⁷. Le recrutement de stagiaires puis d'une salariée experte de ces thématiques fin 2017 témoigne d'une volonté

⁵⁵⁵ Entretien réalisé le 17 mai 2017 par téléphone.

⁵⁵⁶ Interdiction du port du hijab, pour les joueuses « *pour des raisons de sécurité* » pourtant autorisé par la fédération internationale, et pour les entraîneuses « *au nom du principe de laïcité* » (procès-verbal bureau fédéral septembre 2020).

⁵⁵⁷ Les affiches de l'open de la ligue féminine de basketball représentent une mannequin (et non des joueuses) portant des talons hauts (éditions 2005, 2006, 2007), dont le visage n'est pas visible, qui tatoue les pectoraux d'un homme (édition 2008). Pour les millésimes 2009-2011, ce sont les joueuses qui sont mises en scène, habillées en tenue de soirée, sur fond rose.

d’améliorer la stratégie et d’accélérer le processus. La fédération produit des données sexuées relatives à chaque famille de la discipline (i.e dirigeant-e, arbitre, joueur-euse, technicien-enne) et procède à plusieurs enquêtes nationales adressées aux licenciées afin de quantifier les inégalités. Une étude produite par la fédération en 2020, montre ainsi que les femmes sont encore très largement sous-représentées dans le magazine fédéral : à la fois dans les Unes et dans les contenus⁵⁵⁸.

Les efforts entrepris pour réduire les écarts observés restent cependant limités. Pour exemple, les attributions de la salariée chargée de la féminisation dépassent le seul cadre du plan de féminisation, une partie qui ne représente finalement qu’une partie mineure de son temps de travail (moins de 10%). Ainsi, Serge D., 56 ans, agent d’assurance, et vice-président de la fédération en charge des compétitions, exprime une certaine réticence envers les actions destinées à féminiser les effectifs de l’organisation⁵⁵⁹ :

Et ce plan de féminisation qu’est-ce que vous en pensez ?

Bah, moi je ne suis pas contre, aujourd’hui le problème, enfin je ne sais pas si j’ai la connaissance et la compétence pour le dire mais aujourd’hui le sport en général et féminin et la pratique du basket en particulier les jeunes filles ont peut-être d’autres occupations on va dire. C’est bien de faire la promotion mais faut pas tomber dans l’excès inverse pour dire qu’à un moment donné c’est les femmes, rien que les femmes que les femmes. Enfin je veux dire aujourd’hui, nous quand on fait des compétitions, on fait des compétitions hommes et femmes, elles sont au même niveau, elles sont... « pas les femmes sont moins fortes, pas les femmes moins bien etc ». À un moment donné il ne faut pas non plus qu’on prône ça à outrance qu’on fasse la promotion oui mais après faut bon des limites malgré tout. Après cela fait devenir de la discrimination positive, et puis après on va peut-être avoir l’effet inverse et on sera allé trop loin et puis les hommes vont se désintéresser des terrains, bon voilà après c’est trouver le bon équilibre (...) Qu’il ait de la promotion oui, parce qu’effectivement c’est plutôt bien, mais après dans des limites que je dirais raisonnables.

La thématique « instances dirigeantes » ne constitue pas un axe prioritaire du plan de féminisation. La politique poursuivie jusque-là est peu contraignante et les mesures entreprises ne questionnent pas le rôle de l’organisation⁵⁶⁰. Les logiques sous-jacentes aux actions engagées consacrent le principe de compétence comme notion désincarnée. Cependant, si les dirigeantes disent ne pas subir de sexisme à la fédération, elles reconnaissent que l’univers fédéral reste un « monde d’hommes » dans

⁵⁵⁸ Document de travail Bureau fédéral août 2020.

⁵⁵⁹ Entretien réalisé le 11 avril 2017 par téléphone.

⁵⁶⁰ « *Comment inciter et accompagner les femmes à la prise de responsabilités ?*

- *Accompagner les clubs, ligues et comités à identifier et inciter des femmes à s’engager;*
- *Accompagner les femmes à la prise de responsabilités : donner les outils, rééquilibrer une socialisation bien souvent différenciée.* » Note de cadrage Plan Mixité 2024 (juin 2020).

lequel il faut avoir « *la volonté de réussir* » et du « *caractère pour ne pas se faire bouffer* » (Virginie O., vice-présidente). Une certaine intériorisation des règles du jeu qui laisse à penser que celles-ci ne sont pas totalement neutres. Des évolutions sont à noter, notamment avec la présence de quelques actrices dans les derniers cercles de pouvoir, mais ces « *hautes-dirigeantes* » sont toujours soumises au pouvoir présidentiel qui les endette (Tatu-Colasseau & Vieille Marchiset, 2010). La féminisation reste « *sous contrôle* » (Achin & Lévêque, 2014) parce qu'elle repose largement sur des initiatives personnelles qui ne sont pas inscrites dans les textes et qui sont susceptibles de disparaître aussi spontanément qu'elles sont apparues.

A la fin de l'année 2019, la fédération change d'approche dans sa réflexion. Elle institue un groupe de travail plus large, finalement intitulé « *plan mixités 2024* », doté d'un budget de 150 000 euros, et s'adjoint des compétences d'universitaires spécialisées dans les questions de genre. Ce groupe de travail est chargé d'élaborer une nouvelle feuille de route... un nouvel élan et un nouvel intitulé gages de plus de résultats lors des prochaines mandatures⁵⁶¹ ?

Dans un autre registre, l'UFOLEP implémente, elle aussi des mesures visant à mieux partager les responsabilités entre les femmes et les hommes au sein de sa gouvernance. À l'inverse de la FFBB, cet effort mobilise plusieurs membres du comité directeur, et questionne le comportement des hommes élus.

3. L'UFOLEP, l'illusion de la parité

Le comité directeur de l'UFOLEP s'apparente à « *conseil de façade* » mais ce fait tient moins au bureau qu'au rôle croissant joué par les salarié-e-s dans la vie de l'organisation. En effet, le mode de gestion correspond à un « *noyau dominé* » aussi appelé « *mode managérial* » : le pouvoir est centralisé autour de la figure du président-e et de quelques salariés. Cette situation est subie par la majorité des élu-e-s qui se sentent dépossédé-e-s du pouvoir politique et dont le rôle se limite à des fonctions de militantisme. Cette situation ne provient pas du désengagement des élu-e-s, elle est le fruit de stratégies d'adaptation. Pour les comprendre, il nous faut remonter au mandat 2009-2012.

A cette époque le président fait face à des résistances internes, au sein même du comité directeur, qui ralentissent et complexifient le processus décisionnel. Cette opposition assimilable dans la forme, à celle qui s'exprime à la FFC (c.f. infra) mais ne conduit pas à une escalade de conflit comme à la FFR XIII (c.f. supra). Patrice S., président à cette époque, raconte comment il a vécu le mandat⁵⁶² :

⁵⁶¹ A l'origine intitulé Plan Mixité 2024, le terme mixité est ensuite mis au pluriel. Les raisons qui motivent ce changement, nous amène cependant à exprimer quelques réserves sur le contenu : « *Mise au pluriel de « MixitéS » : occasion d'avoir une logique globale sur toutes les formes de discrimination et les violences (développement durable, lutte contre le changement climatique, lutte contre les violences sexuelles et pédo criminalité, etc.)* ». (Procès-Verbal du bureau fédéral août 2020).

⁵⁶² Entretien réalisé 29 avril 2019 à Paris.

Après y'a eu, comment dire, dans le, dans le, dans ce comité directeur, c'est vrai que ce sous-directeur avait des aficionados, des gens qui lui étaient un peu attachés, qui étaient un peu dans la contestation, ça, ça a pu être des moments difficiles, mais on a survécu et la majorité étant favorable à ce qui se décidait, où la majorité participant à des projets, malgré quelques turbulences ici ou là on est passé comme ça assez tranquille. Enfin assez tranquille, même si c'était un peu perturbé, la majorité était à peu près stabilisée donc voilà et on avait à l'époque une espèce d'opposition, plus ou moins larvée, même si elle ne disait pas son nom, une opposition de personne plus qu'une opposition d'idées. Ensuite ça, ça s'est trouvé entre 2012 et 2016, largement révolu, largement réglé par le fait que cet ancien sous-directeur n'a pas réélu en 2012, du coup le comité directeur était beaucoup serein on va dire et était beaucoup plus en position de travailler tranquillement (...).

La mandature suivante, 2013-2016, est donc beaucoup plus calme car le président parvient à écarter, lors de l'élection, les acteurs qui freinaient la mise en œuvre de sa politique⁵⁶³. Cet ajustement, par la composition d'un comité directeur plus faible en termes de ressources politiques s'accompagne par une transformation du fonctionnement de la fédération. Le mode gestion devient managérial (Bayle, 2001) et le comité directeur s'apparente à un « conseil de façade militant » (Mayaux, 1999). Patrice S., l'exprime ainsi⁵⁶⁴ :

Il est vrai qu'entre 2012 et 2016 le comité directeur était largement majoritaire en faveur du bureau de la présidence etc. Ça ne posait pas de problème, par contre, quelques faiblesses dans les représentants qui étaient autour de la table, cela pouvait être sur des formes de compétences, parce qu'il faut dire que chez nous, comme dans beaucoup de fédérations j'imagine, mais particulièrement chez nous, nous sommes une fédération multisports, c'est-à-dire que l'on gère plus d'une centaine d'activités. On en a une trentaine qui ont des finalités très structurées et qui ont des finalités compétitions nationales etc. Et beaucoup de gens, beaucoup de dirigeants venaient dans les instances comité départemental, ou régional à partir de leurs activités : « je suis cycliste, je suis footeux ». Pas facile de faire cohésion avec tout ça et pas facile d'engager ce, comment dirais-je, cette diversité de personnalités attachées au développement de leur activité propre dans un projet global tourné plus vers le sociétal santé, seniors, quartiers populaires, monde rural etc. Donc il a fallu faire avec des générosités, des

⁵⁶³ *En Jeu, une autre idée du sport. Le mensuel de l'UFOLEP*, n°7, 2013.

⁵⁶⁴ Entretien réalisé 29 avril 2019 à Paris.

générosités mais en même temps des gens un peu attachés à leurs préoccupations, il a fallu tricoter un petit peu avec tout ça,

Le rôle des élu-e-s est diminué et se limite à garantir les valeurs de l'organisation ; c'est-à-dire à veiller à ce que les excès de la culture sportive ne prennent pas le pas sur l'activité elle-même. Le président fonctionne avec une équipe réduite de salarié-e-s pour faire avancer les dossiers au détriment des élu-e-s. Dans le même temps, la fédération continue son évolution vers des préoccupations résolument plus sociales (e.g., activités physiques en maison de retraite, dans les quartiers prioritaires de la ville), des thématiques principalement maîtrisées par les salarié-e-s. Dans ce cadre, certain-e-s dirigeant-e-s supposé-e-s constituer le premier cercle de pouvoir politique développent un sentiment d'inutilité. C'est le cas de Sylvie A., 64 ans, retraitée et ancienne secrétaire nationale. Elle se sent exclue du processus décisionnel⁵⁶⁵ :

(...) après... pff je sais pas comment vous dire, moi j'ai été un peu déçue, j'adore bosser en équipe, surtout que l'UFOLEP nous avait permis de travailler en équipe, on a beaucoup travaillé en équipe, avec les filles de la GRS, moi ça m'a, ça m'a armée... (...) Et quand je suis arrivée élue, les choses, se trava...se formaient un peu autrement et j'ai pas retrouvé cette ambiance de travail, si avec une ou deux femmes comme Nathalie S. et autres, on a travaillé sur des projets mais... bon j'avais le sentiment que... là on était élus, alors pas parce qu'on était des femmes mais que les instances nationales, elles sont un peu des fois un peu là... tout est prêt parce ceux qui sont dans la fédé, je trouve, par les permanents. Et en fait on arrive en comité directeur on nous demande de... on nous demande d'accord, pas d'accord, alors quand vous dites que c'est pas d'accord, on a l'impression qu'on les trucide parce qu'on met en doute, si je me suis pas représentée au bout de quatre ans c'est parce que j'avais ce sentiment, que... que je servais pas, je servais pas à grand-chose.

Ce déséquilibre, le siège tente de le réajuster pour la mandature 2017-2020 par la détection et le recrutement de nouveaux-elles dirigeant-e-s capables de porter les grandes orientations stratégiques de la fédération notamment sur le « sport société ». Le président et les membres de la DTN recherchent des profils d'élue-s plus jeunes, détaché-e-s des enjeux propres à chaque discipline sportive et doté-e-s d'une vision d'ensemble afin d'accompagner le développement de la fédération. Dans ce cadre, le comité directeur est renouvelé à près de 50%. Cependant, malgré ces changements, l'équilibre entre les salarié-e-s et les élu-e-s peine à être atteint, notamment en raison de l'asymétrie informationnelle entre

⁵⁶⁵ Entretien réalisé le 9 août 2019 par téléphone.

les deux groupes. Sabine, membre du bureau, aussi ancienne salariée, l’exprime ainsi :

Quand je suis arrivée je me suis rendue compte qu’effectivement, ce que je pensais était un peu vrai, c’est-à-dire qu’on était un petit peu hors sol parce qu’on avait pas toutes les informations, en ayant été technicienne je sais aussi qu’on a pas envie de surcharger d’information les élus, qu’on est dans l’urgence, on a le temps d’expliquer, de présenter etc. Donc en fait ça fait un peu chambre d’enregistrement où on présente tout d’un coup, sauf que du côté élus, tout est présenté d’un coup, c’est normal qu’on ne puisse pas avoir de débat parce qu’on est pas prévu en amont, on ne maîtrise pas les sujets, on a pas eu le temps d’y réfléchir, on a pas eu le temps de se les approprier, donc on ne peut pas... C’est difficile de voter. Donc en fait on vote un peu dans le sens que l’on nous dit, mais du coup c’est pas notre opinion, et voire des fois on oublie de voter, on ne vote pas, et en fait on nous présente comme si ça avait été accepté ou pas la dernière fois, enfin voilà et du coup y’a un côté un peu gênant en termes de gouvernance parce que ça donne l’impression que l’on ne sert pas à grand-chose (...).

En outre, le discrédit pèse encore sur de nombreux dirigeant-e-s, sur leur capacité à gérer les dossiers, ce qui réduit leur marge de liberté. Pour exemple, Stéphane U., 53 ans, membre du bureau, exprime sa vision du comité directeur actuel⁵⁶⁶ :

Y’a une évolution, y’a une transformation des militants, on a, moi j’identifie deux grands types de militants presque peut être trois, on a des militants d’envergure, des gens qui sont, qui ont une capacité à appréhender l’ensemble des dossiers et à travers une ambition de société, de dire ben voilà, il faut qu’on tire un peu sur un levier là, il faut faire ça... Globalement peu nombreux, au comité directeur, peu, mais y’en a. Après y’a des gens de dossiers, des gens qui sont militants, qui sont pointus dans un domaine qui ont consacré sang et os et qui le portent et souvent ils arrivent par l’activité. Des gens qui se sont occupés de l’activité cycliste, de la gym, enfin voilà qui sont vraiment « accros » et qui ont une vision parfois un peu monolithique, je ne sais pas comment... (silence) ...

Centrée ?

Oui un peu centrée sur les activités, et puis y’a une troisième groupe de gens qui sont là pour justifier leur existence aussi sur les territoires, du coup, ils ont pas de professionnels ou très peu sur leur territoire enfin qui engagent peu de chose

⁵⁶⁶ Entretien réalisé le 17 juin 2019 à Paris.

sur leurs territoires, qui ont besoin d'avoir un motif pour sortir de chez eux, ben finalement, c'est l'occasion de voir les petits enfants qui sont sur Paris le temps d'un comité directeur et c'est finalement la fédération qui paye le voyage, c'est un peu méchant la façon dont je le dis mais ça peut se résumer un petit peu à ce genre de chose : « je suis là, ça me fait prendre l'air, au moins j'ai les informations avant les autres ». Localement, même s'ils ont pas toujours tout compris, mais localement, ils ont une aura parce qu'ils sont élus au comité directeur ça leur permet de...(silence).

Mais ils sont plus passifs au niveau national.

Très passifs oui, ils sont là, faut pas oublier de les sortir quand on a fini.

La prise de pouvoir de certains salariés est encore telle, que la mise en scène habituelle, qui donne à voir une co-construction de la décision ne tient parfois plus. Certains dirigeant-e-s ne sont plus capables de tenir leur rôle lors des réunions. Leur niveau d'information sur les dossiers, dont iels sont censé-e-s être en charge, est tellement bas, qu'iels ne peuvent en faire la présentation publique. Si la culture d'organisation reste bienveillante et limite l'existence de conflits ouverts, ces événements constituent parfois des points de non-retour vers la démission ou à l'arrêt de l'engagement. C'est le cas de Marie B. 56 ans, qui démissionne en cours de mandat :

Ils [les salarié-e-s] n'avaient pas le temps de travailler avec nous, donc globalement ils lançaient les dossiers sans élus, et on a été, j'en étais amenée, je crois que c'est l'élément déclencheur, à avoir une présentation en comité directeur qu'on avait pas préparé ensemble, et où je n'ai pas présenté moi-même le dossier parce que je ne le maîtrisais pas, c'est-à-dire que c'est le permanent qui l'a fait. Je crois que ça a été la goutte d'eau, j'en ai parlé un peu à notre nouveau président, qui globalement avait l'impression que je voulais tout savoir sur le dossier, et qui me disait que lui ne savait pas tout ce qu'il se passait, entre maîtriser son dossier, travailler de concert et en complémentarité, et rien savoir et être en incapacité de présenter le sujet, ça avait dépassé les limites. Ça a été l'élément déclencheur, je fais pas pour faire potiche, j'ai pas d'intérêt je ne viens pas pour voyager.

Ces mécanismes d'exclusion touchent en particulier les femmes. S'il existe des dirigeant-e-s de « première » et de « seconde » zones, c'est-à-dire considéré-e-s comme étant capable d'élaborer, de comprendre et d'agir dans le sens du projet politique, la majorité des femmes se sent considérée comme appartenant à la seconde. Comme Marie B., elles sont plusieurs à se sentir humiliées, vexées par des arbitrages politiques ou simplement écartées du processus décisionnel par certains élus ou salariés

masculins. Sylvie A, retraitée, dit ainsi avoir été « cassée » par le manque de suivi d'une des actions qu'elle propose et monte pour la fédération :

Et là sur la dernière élection, enfin là sur la mandature est-ce que vous avez envisagé de candidater à un moment ?

Non je voulais pas recommencer, je voulais pas recommencer (...) j'étais exténuée, j'avais vidé ma vie pour l'UFOLEP, et... et j'avais plus envie, j'avais plus envie. Y'avait des choses sur lesquelles... j'avais demandé que pour élus, on avait des plans de formation, j'avais demandé que pour les élus, il fallait qu'on est une formation pour les élus, justement sur l'analyse de pratiques. Voilà et puis au dernier moment et les gens que j'avais demandé ça s'est pas fait, on s'est retrouvé à parler entre nous, et là, là j'ai dit au DTN, non, là si tu ne comprends pas qu'il faut des personnes extérieures qui nous, qui nous forment qui nous stimulent, c'est pas la peine. Ça, ça m'a tellement déçue, que j'ai dit c'est pour se retrouver entre nous pour reparler, c'est pas la peine. Donc ça, ça m'a cassé.

Un sexisme latent au sein du comité directeur que Fabien M., membre du bureau démissionnaire perçoit lors des dernières mandatures⁵⁶⁷ :

Quelles difficultés vous pouviez rencontrer dans ces missions ?

Alors euh, y'a eu deux types de difficultés que... Que, déjà la difficulté c'est le décalage entre les bénévoles et le milieu professionnel, voilà alors en fait les élus nationaux sont des élus bénévoles, comme tous les élus quoi, mais y'avait un gros décalage par rapport à la notion du temps, quand je dis ça c'est pas critique, c'est un constat, c'est pas... Voilà, certains professionnels au niveau national sont, sont je vais dire des fois obligés de réagir à J+2, +3, en termes de jours, alors que nous élus nationaux, on avait un fonctionnement d'élus bénévoles et puis du fait qu'on était tous éloignés de Paris quoi, on pouvait traiter les dossiers mais à J+2, 3, 4 mois. (...) Voilà, ensuite la problématique, une autre problématique, c'est la place des femmes en général dans le milieu sportif, bon le milieu sportif est un milieu très machiste quoi, c'est comme ça, on ne peut le constater et le déplorer et moi j'ai l'ai vécu dans le milieu, comment dire, dans le groupe notamment.... D'évaluation du projet national, à savoir que j'étais le seul homme parmi, avec quatre femmes, et... on va dire que, si je faisais un résumé un peu court, en comité directeur national, la parole de l'homme était plus écoutée que la parole d'une femme, voilà euh. Ce qui fait que dans ce

⁵⁶⁷ Entretien réalisé le 1^{er} novembre 2019 par téléphone.

groupe-là, les filles m'ont très vite demandé d'être le responsable, le rapporteur du groupe. (...). Ça pouvait être même au niveau de l'écoute tout simplement, c'est-à-dire que quand un homme parle on l'écoute, quand une femme parle, on discute, voilà quoi. C'est... et pourtant c'est au niveau national donc on s'imagine le cas, où c'est... Y'a un chantier là-dessus mais je ne sais pas ce qu'il va falloir faire pour que leur voix soit prise en compte quoi, voilà.

Une situation d'autant plus mal vécue que certaines dirigeantes font part de la situation au président, qui n'intervient pas en leur sens. L'égalité femmes-hommes n'est pourtant pas un sujet nouveau à l'UFOLEP, c'est une valeur ancrée dans la culture d'organisation du siège fédéral et portée par de nombreux militant-e-s élu-e-s ou salarié-e-s. La thématique a fait l'objet de plusieurs commissions et groupes de travail⁵⁶⁸ depuis les 20 dernières années⁵⁶⁹ :

Déjà y'a une culture, entre guillemets, féministe à l'UFOLEP qui existe depuis... y'a des écrits, on avait une commission femmes y'a plus de 50 ans de cela, au sein de la fédé, donc y'a toujours eu des intentions, on a même des écrits politiques de l'époque, des dirigeants de l'époque qui justement, comment dire, qui justement évoquaient l'importance de la question de l'égalité hommes femmes au sein de notre mouvement euh... Donc, donc du coup quand on a créé le pôle et qu'on a ressourcé les sujets « société », on a pu s'appuyer sur des bagages et des principes, c'est-à-dire qu'on est pas parti de zéro du tout. On a pas eu à inventer, on a plus eu à assurer la continuité d'une tradition sur cette thématique-là.

Le fait que la fédération soit saluée pour son plan de féminisation et que le comité directeur se féminise en raison de l'obligation de parité nourrit le sentiment chez les dirigeantes qu'il existe une « illusion de l'égalité ». La nouvelle mandature (2017-2020) change cependant la donne avec l'entrée de nouvelles dirigeantes plus jeunes et plus diplômées, et la naissance d'une action collective (*voix*).

Les difficultés exprimées par les femmes rencontrent une écoute, notamment en la personne de Sara L. nouvellement élue, docteure en sociologie et experte des questions de genre. Son élection intègre les stratégies de recrutement élaborées par le siège (c.f. supra) et la recherche de dirigeant-e-s de « haut niveau ». Sara a déjà travaillé avec la fédération pour laquelle elle a produit une recherche – une étude dont elle retire une certaine légitimité et une relation de confiance avec les acteurs clés de l'organisation.

⁵⁶⁸ *En Jeu, une autre idée du sport. Le mensuel de l'USEP et de l'UFOLEP*, n°335, 2000 ; n°392, 2005 ; n°447, 2011. *En Jeu, une autre idée du sport. Le mensuel de l'UFOLEP*, n°19 ; 2015. *En Jeu, une autre idée du sport USEP*, n°6, 2013.

⁵⁶⁹ Yacine F., salarié en charge de la supervision du dossier. Entretien par visio-conférence le 19 mai 2020.

Ce statut lui permettra de se faire la porte-parole de voix qui n’étaient pas toujours écoutées et l’amène à endosser le rôle « d’actrice critique ». Un collectif de femmes émerge, d’abord de façon informelle, avant de devenir un groupe de réflexion sur les questions de « leadership au féminin » institutionnalisé par le comité directeur. Patrice S., ancien président, et toujours membre du bureau, admet ne pas s’être rendu compte de la nécessité d’un tel collectif quand il était à la tête de l’organisation. S’il remarque un manque de participation des femmes lors de ses différents mandats, il interprète celui-ci comme une autocensure des femmes. Il revient sur la naissance du groupe de travail⁵⁷⁰ :

C’est né d’abord d’une part l’arrivée plus massive des femmes, puisqu’elles étaient maintenant 50% [du comité directeur] grosso modo. C’est né aussi de l’arrivée de jeunes femmes dont une universitaire et d’une autre aussi qui est très engagée. Une universitaire qui est posée, qui s’est engagée, enfin qui a proposé ce travail de regard sur la participation féminine, et l’émancipation et la prise de responsabilités etc. Sara, qui est une universitaire et qui est rentrée au comité directeur. Tout ça, ça a fait que d’autres femmes, militantes du comité directeur, ont adhéré, se sont investies, y trouvent des satisfactions, un peu de sérénité.

Est-ce que c’est quelque chose que vous aviez pu remarquer vous avant ? Les difficultés des femmes.

Alors c’est vrai que, pas imperméable mais peut-être moins, tout en essayant de considérer les uns et autres comme égaux autour de la table, c’est vrai que je n’avais pas imaginé, c’est un peu comme les potins, je n’avais pas imaginé de préoccupations particulières ou un groupe de travail particulier pour les aider à dépasser... je pensais peut-être... On va dire quoi, que l’expérience ferait petit à petit progresser les choses. Moi je suis arrivé comme ça aussi, quand je suis arrivé au premier comité directeur aaah j’étais intimidé par les personnalités qui étaient autour de la table. J’imagine que c’est aussi vrai pour les femmes. D’autant que c’est vrai, pour les femmes, pour tous les nouveaux qui débarquent, c’est vrai pour beaucoup de membres du comité directeur, l’avalanche de dossiers de dossiers dans un comité directeur de ce jour est telle que, ouf ! C’est pas simple.

La reconnaissance officielle du groupe de travail passe par la définition et la mise en œuvre d’un programme d’actions sur le long terme et par l’attribution de moyens financiers. Cette mise en mouvement, il faut le souligner, précède de quelques mois les mouvements « #Metoo » et « #Balancetonporc », et les nombreuses révélations de violences sexuelles qui lui ont suivi, dans le

⁵⁷⁰ Entretien réalisé le 29 avril 2019 à Paris.

monde du cinéma et dans les autres sphères de la société. Avant d'aborder le contenu et les effets de ce plan, il nous faut revenir plus en détails sur l'institutionnalisation de ce groupe de travail, et déconstruire l'idée, en premier lieu, que l'adhésion des femmes dirigeantes à ce groupe est unanime, instantanée et totale.

Marie B. élue nationale depuis plusieurs mandats se sent exclue du processus décisionnel, mais elle ne participe pas aux actions du groupe de travail. Elle exprime un certain fatalisme, pour elle le groupe est instrumentalisé : c'est « *un outil que les hommes ont mis en place pour que les femmes se défoulent mais ils ne vont pas s'en servir* ». Investie depuis plus de 30 ans dans le monde fédéral elle a vu naître plusieurs groupes de travail internes et externes à la fédération. Elle participe à certains d'entre eux, sans pouvoir en observer les effets concrets, ce qui nourrit une forme de lassitude. À cela s'ajoute des jeux pouvoir et une mobilité géographique qui l'amènent à se désinvestir totalement de la fédération (c.f supra)⁵⁷¹.

Y'a un groupe de parole de femmes qui s'est mis en place.

Oui je sais 10 fois on est venu me chercher du côté de Sara, pour faire et refaire mais ça sert à rien.

Vous n'y avez pas participé ?

Non, parce que j'ai déjà fait femmes et sport, et WILD [*le programme européen, cf. chapitre 5*] qu'est-ce que vous voulez que je... j'ai fait un groupe femme au niveau de l'UFOLEP, tout a sombré, n'a servi à rien. Je n'allais pas recommencer. Aujourd'hui alors oui j'aurais apporté quoi ? Je ne voulais pas les démoraliser non plus, non mais ça n'a pas de sens d'aller sur un truc, moi tous ces groupes de parole tout ça, j'y crois plus beaucoup, c'est un outil que les hommes ont mis en place pour que les femmes se défoulent mais ils ne vont pas s'en servir, ils... c'est tout. Qu'est-ce qui va déboucher ? Aujourd'hui moi je suis vraiment sur des objectifs opérationnels, qu'est-ce qui va ressortir des travaux qu'on produit ? Et qu'est-ce qui va servir ?

Brigitte M., 53 ans, nouvellement élue n'y participe pas non plus. À la différence de Marie B. c'est parce qu'elle ne partage pas le vécu des dirigeantes à l'origine du groupe qu'elle ne souhaite pas s'investir politiquement dans le sujet. Plutôt éloignée des normes de la féminité traditionnelle dans son apparence, elle dit ne se sentir « *ni homme ni femme* » dans son expérience au monde, et préférer être « *fondue* ». Elle se distance ainsi du groupe de femmes⁵⁷² :

Personnellement, individuellement, je n'ai pas de problème en tant que femme

⁵⁷¹ Entretien réalisé le 13 mai à Aix-en-Provence.

⁵⁷² Entretien réalisé le 24 septembre 2019 à Bordeaux.

avec les hommes et j'ai pas de problème en tant que femmes avec les femmes donc je prends pas de position politique, je me sens pas bridée, je me sens pas soumise, donc du coup je ne vois pas de problème (*rires*). Donc je les comprends [les membres du groupe] mais comme je ne le vis pas personnellement, voilà j'ai peu d'investissement politique sur la question. (...) Je me suis neutralisée quelque part, donc je viens d'une famille, je suis la seule fille, j'ai vécu qu'avec des hommes quasiment, ce qui fait que... j'ai une phrase qui résume (...) si vous voulez, je résume les choses en disant, je ne suis pas garçon manqué, je suis une fille cachée, comme ça j'ai la paix.

Dans le même ordre d'idées, Monique I. 70 ans, élue depuis plusieurs mandats, participe mais de façon distancée. Les problématiques de prise de parole font écho à son expérience personnelle mais elle ne se reconnaît pas dans les orientations que prennent certaines formations (e.g sensibilisation sur le harcèlement). Des thématiques jugées trop extrêmes qu'elle rejette avec autant de force que l'étiquette féministe. Monique I. est une pionnière, elle s'est adaptée aux règles du jeu depuis son adolescence : jouer et provoquer les blagues grivoises ne la dérange pas. Elle rentre dans le monde de la direction du sport fédéral « par hasard », via sa profession de factrice. Fervente pratiquante de vélo, elle crée un club multisports, en devient la présidente, et s'investit à la fédération au même titre que son mari. Confrontée à des hommes dans son milieu professionnel et dans le milieu associatif, elle « survit » dans ces milieux masculins en adoptant certains codes. Elle avoue « *aimer commander* », « *diriger* », « *être au-dessus* », « *être autoritaire* » et joue le jeu du sexisme. Elle participe, rit ou provoque les blagues ; le second degré, son autodérision et sa répartie sont ses principales armes⁵⁷³ :

J'y suis, je ne voulais pas y aller [au groupe de femmes], et puis j'ai dit « *oh quand même il faut que j'aille voir ce qu'il se passe* », j'y suis mais... C'est un peu trop, enfin pour moi, je leur ai dit, c'est un peu trop dirigé contre le harcèlement tout ça, oh elles sont chiantes. Oh, mais il paraît que c'est vrai, mais moi je n'ai jamais été harcelée, enfin bon moi je leur ai dit. Moi je n'ai jamais été harcelée, quand on me dit des choses un peu grivoises et bien je réponds sur le même ton.

Tac tac.

Et ben comme ça, et bien voilà, ou même j'attaque comme ça hop (...). Moi je n'étais pas... là le temps de parole, je ne m'étais pas rendue compte que les femmes parlaient moins que les hommes, il paraît que c'est vrai. Ou ce qui est vrai ce qu'on ne nous écoute pas.

⁵⁷³ Entretien réalisé le 11 avril 2019 à Cadours.

Ça vous l'aviez ressenti ?

Ah oui. Ça oui, ou moi je leur ai dit, je lève le doigt, on lève le doigt pour parler, on est bien, je lève le doigt, jamais il ne me donne la parole. Alors je leur dis « *est-ce qu'un jour j'aurais la parole* » (rires). Et je leur dis « *c'est toujours pareil quand je lève le doigt y'a jamais personne qui me demande de répondre, de parler* ». « *Mais non c'est parce qu'on ne t'a pas vu* ». Je dis « *tiens mon œil* ». (...)

Après il faut pas le prendre au premier degré je pense, et c'est là le souci, les femmes, la majorité des femmes qui se disent harcelées, même parce qu'on vous met la main sur l'épaule où qu'on vous papouille là, c'est pas du harcèlement ça, moi ils m'ont papouillé à l'assemblée générale (rires) j'ai dit « encore ». Alors ils ont rigolé. Après je ne sais plus qui je vais voir, on a une table le soir, c'est pareil, je vais voir pour que quelqu'un me ramène, puis je sais pas on rigole parce qu'autrement je vais rentrer à pied, mais il fait nuit, alors y'en a un qui me dit « *oh tu risques de te faire enlever, peut-être de te faire violer* » Je dis « *enlever ça, ça m'ennuierait* » mais je dis « *violée à mon âge tu te rends compte comment ça serait bien !* » (Rires). Vous voyez faut répondre. Ils ont rigolé puis moi aussi (...).

Concernant les dirigeants masculins, plusieurs alliés existent mais l'adhésion des hommes sur le plan idéologique – le groupe n'est temporairement pas mixte – n'est là aussi pas unanime. Certaines résistances se font sentir, mais elles restent larvées et ne s'expriment pas lors des votes ou dans les discours dans l'espace de réunion. Certains considèrent que les revendications ne concernent pas uniquement les femmes et sont englobées dans des problèmes plus larges de gouvernance. D'autres mettent en lumière les insuffisances personnelles des élues responsables de leur manque de participation, enfin certains se sentent agressés car indirectement mis en cause. Finalement, beaucoup de comportements s'apparentent au *loyalisme* (Nizet & Pichaut, 2000) : si les acteurs ne sont pas d'accord, ils n'empêchent pas le cours de la décision, soutenue officiellement par les acteurs masculins les plus influents.

Le second point de crispation tient au volet tactique de la mise en œuvre du plan et la place du groupe dans l'organisation de la fédération. Le groupe souhaite rester dans un premier temps en non mixité, pour des raisons qui tiennent au passif de certaines actrices avec certains hommes et à la nécessité de s'approprier cet espace de pensée. Cependant il existe déjà au sein de la fédération et du pôle « sport société », un groupe de travail « Femmes et Sport » composé d'acteur-riche-s très investi-e-s qui portent les dossiers relatifs aux problématiques de genre. Ce groupe, qui fait partie des grandes orientations stratégiques engagées par l'UFOLEP depuis le milieu des années 2010, est coordonné par un salarié. Le

rapport de force, là aussi plus ou moins larvé, se situe donc au croisement de plusieurs luttes de pouvoir : il cristallise les tensions dirigeant-e-s salarié-e-s/bénévoles et femmes/hommes. L'ensemble de ces événements ne mettent pas en cause la reconnaissance politique du collectif puisque le groupe obtient des financements et poursuit son travail, mais celle de ses initiateur-riche-s pose problème : il existe une controverse sur la naissance du projet.

A la différence de la FFC (c.f., infra), le groupe se joint les services d'agences féministes spécialisées, situées hors du mouvement sportif, pour la définition stratégique et la mise en œuvre du plan. La feuille de route élaborée consiste, en premier lieu, à organiser des weekends de formation, incluant des salariées et des élues au national. Ces moments en non mixité conduisent à un partage d'expériences traumatiques, une mise en commun des récits et participent à créer une solidarité qui n'existait pas ou peu entre les femmes du groupe. Cette sororité prendra corps par la suite dans les espaces de réunions par des alliances et des encouragements non verbaux. Nathalie S., retraitée et membre du bureau le formule ainsi⁵⁷⁴ :

La formation qu'on a fait, là qui était intéressante nous a aidé (...), ça nous a aidé parce que les filles qui étaient là, on est... dès les premiers comités directeurs après, du premier groupe, on était solidaires, alors ça n'existait pas avant, ce groupe-là a fait des choses intéressantes. Au regard, quand il y a une parlait, elle regardait les autres, et elle se sentait, que... qu'on était... alors qu'avant on ne se soutenait pas. Ça a créé une solidarité qui est que de l'ordre de, de... voilà mais des petites choses comme ça et, elle nous avait fait faire de la formation sur la position, sur la posture, et tout ça et on sent, on se le dit entre nous parce qu'on en rigole, et... moi la première, je vais parler, je suis (*elle mime un peu avachie sur la chaise, pas tout à fait droite*), je suis le regard (*elle mime elle voit que l'autre femme se tient bien droite et elle fait pareil*) ... C'est tout bête hein.

C'est bête oui.

C'est bête mais hop (*elle se redresse à nouveau*). Attention c'est à moi, je me mets en position.

Au moment de parler.

Oui. Et du coup je prends de la force, voilà... Je dis la même chose mais je me sens plus forte, c'est tout con mais, et les regards, les autres j'ai vu moi que... Et on s'est dit que les autres [celles qui n'ont pas assisté à la formation], voilà bon elles sont au courant. Voilà, c'est des petites choses et on a fait un petit noyau. Là sur les quinze mois, là ça fera deux ans au mois de décembre qu'on a commencé, eh ben on a senti qu'il y a une solidarité qui s'est mise en place.

⁵⁷⁴ Entretien du 6 août 2018 à Béziers.

Le groupe évolue rapidement et prend entretemps le nom de Femmes en Action pour l'Inclusion et le Respect (F.A.I.R.). Un nouveau nom témoin de l'ambition d'une réflexion plus large à l'échelle de la fédération et qui n'est plus seulement circonscrite aux problèmes de gouvernance au niveau national. Cette ouverture se traduit par l'adoption d'une approche intégrée de l'égalité et se matérialise par un travail d'enquête et de diagnostic, toujours mené par une organisation externe à la fédération, mixant questionnaires et entretiens, portant aussi bien sur l'égalité professionnelle, le harcèlement, les formations et l'offre sportive de la fédération.

Sur le court terme, les statistiques produites ne montrent pas une amélioration de la prise de parole quantitative des femmes dirigeantes lors des réunions. Elles représentent près de 50% des membres du comité directeur mais ne comptent que pour 28% des prises de paroles (Sarrail-Brassens, 2019). Cependant le groupe en permet une amélioration qualitative : les prises de paroles se font plus affirmatives, jusqu'à parfois être considérées comme « agressives ». Certaines femmes, plus en confiance, expriment un mieux-être dans l'espace de réunion. La production de statistiques sexuées joue un rôle dans la démarche entreprise. Elle comporte un aspect éducatif dans le sens où elle permet de rendre compte de façon concrète de la persistance des inégalités, et participent à une certaine conscientisation des hommes et des femmes dirigeantes.

L'ensemble des travaux sont finalement valorisés sur le site internet, dans la revue fédérale et lors de conférences. En l'érigant au rang des bonnes pratiques, la fédération poursuit le travail engagé vers un sport et une organisation plus égalitaires, mais elle entretient ainsi son statut de « laboratoire d'idées » et de fédération pionnière sur la question de l'innovation sportive et sociale auprès de ses interlocuteur-riche-s privilégié-e-s. Suite à cette phase de diagnostic, la fédération élabore un nouveau plan d'action ambitieux qui a pour horizon 2023. Il s'appuie notamment sur une déclinaison du groupe FAIR dans les instances déconcentrées, des formations sur les prises de paroles et les pratiques managériales inclusives, la diffusion d'un guide de communication inclusive et une nouvelle réglementation. Le projet est ambitieux, mais le budget dont il est doté (8 000 euros) est cependant loin d'être à la hauteur des objectifs définis. L'analyse des effets que ce plan suscitera nécessite la réalisation d'un suivi sur le moyen/long terme. Néanmoins, selon un des salariés de l'organisation, cette moindre allocation des ressources présage d'ores et déjà d'une application bien en deçà des résultats espérés⁵⁷⁵ :

Y a un plan d'action qui est posé, qui est discuté ou autre, mais le budget n'est pas du tout en corrélation avec tous les points listés du plan d'action. Je veux dire y'a peut-être une vingtaine de points, un plan d'action comme ça c'est pas 8 000 euros, c'est un plan d'action à 100 000, 150 000, mais, mais là ça ramène à ce que je disais tout à l'heure c'est-à-dire que le, le budget dédié au groupe

⁵⁷⁵ Entretien réalisé le 19 mai 2020 en visio-conférence.

FAIR n’est pas le fruit du groupe FAIR. Alors que ce n’était pas l’intention initiale. C’est-à-dire qu’on leur a dit « vous avez tant ».

Ça n’a pas été négocié, ça a été imposé c’est ça ?

Après c’est pas au sens d’imposer, enfin c’est même pas, c’est même violemment que ça s’est fait. En tous cas, la marge de manœuvre elle est pas définie par le groupe FAIR. Après peut être que c’est qu’une étape, peut-être, on verra. Après moi j’ai ma lecture qui est propre par rapport à ça, parce que je le vois sur d’autres choses mais, en tous cas la marge de manœuvre elle est pas, par exemple, c’est très compliqué que le groupe FAIR arrive demain et dise, on a un plan à 200 000 euros on veut le soumettre au comité directeur.

En somme, malgré une culture d’organisation « compatible » et une reconnaissance politique du groupe, la faiblesse des moyens attribués et le manque de stratégie politique traduisent la difficulté à instaurer un rapport de force favorable. Cette difficulté à placer la thématique femmes-hommes au centre des préoccupations de la fédération est une problématique commune à la FFC. En effet, malgré des efforts évidents pour inclure plus de femmes dans la gouvernance à la fédération de cyclisme, les actions entreprises pour parvenir à une meilleure répartition des responsabilités restent le fait d’une poignée d’acteur-riche-s et sont insuffisants pour perturber l’entre-soi masculin.

4. La FFC, l’apprentissage des responsabilités et des jeux de pouvoir

Contrairement aux autres fédérations étudiées, la FFC ne dispose pas d’un comité directeur mais d’un conseil fédéral (CF). Ce CF est doté d’un-e président-e et d’un vice-président-e⁵⁷⁶ distinct du bureau exécutif, qui sont élu-e-s en début de mandat, et renouvelé-e-s à la mi-parcours. L’instance a pour mission principale de surveiller, évaluer et contrôler la gestion de la fédération. Cependant dans les faits, elle s’apparente aussi à un conseil de façade ; les propositions et la politique menée par le bureau exécutif ne sont quasiment jamais débattues ni même questionnées par les administrateur-riche-s. Une situation qui diffère légèrement de l’olympiade précédente. En effet, lors du précédent mandat (2013-2016) le conseil fédéral jouait son rôle de « Parlement » et participait de façon plus active à la gestion de la fédération. Françoise R., élue depuis plusieurs mandats, revient sur l’évolution du dynamisme des instances⁵⁷⁷ :

C’était intéressant de voir comment la fédération évolue avec un bureau exécutif qui est un peu le gouvernement de la fédération, et là nous avons deux femmes,

⁵⁷⁶ Pour l’instant ces fonctions ont toujours été occupées par des hommes.

⁵⁷⁷ Entretien réalisé le 10 juin 2020 à Agen.

imposées par la règle et ensuite le conseil fédéral, qui avant était un conseil d'administration. Alors c'est vrai que le bureau exécutif c'est le gouvernement, c'est eux qui se réunissent tous les mois, qui dirigent, qui donnent la politique générale de la fédération et nous au niveau du conseil fédéral, on se réunit 3 fois, alors quand c'était le conseil d'administration c'était 4 fois (...) plus l'assemblée générale. Et c'est vrai que certains présidents de comités se sont sentis dépossédés du pouvoir. Nous [le conseil fédéral] on est finalement là pour observer ce qui se passe, faire des inflexions sur des politiques, sur la politique générale de la fédération, mais on a moins de pouvoir qu'auparavant, ça c'est sûr. Y'a des commissions qui travaillent et c'est vrai que lors des précédents mandats on avait à faire à vraiment une opposition très dure, qui était contre l'équipe en place, alors à tort ou à raison, je n'en sais rien, mais qui était vraiment de ce petit noyau qui travaillait les dossiers etc.

Un autre dirigeant, cette fois masculin et membre du bureau, exprime le même point de vue que Françoise. Le CF est une instance dont le pouvoir de contestation reste faible :

Je vais vous dire, puisque les noms de sortiront pas, je trouve que notre position et très lisse, des fois on fait des erreurs, on gouverne la fédé, on fait comme tout le monde, on fait des erreurs et j'entends rien. Et je me dis j'aurais été de l'autre côté [au conseil fédéral], je serais.... Oui c'est lisse, des fois c'est lisse, je... C'est des fois plus animé, je suis dirigeant dans mon club, les réunions de clubs sont des fois plus animées que les réunions fédérales, pourtant, les sujets sont pas les mêmes, le monde fédéral est un monde poli, avec des gens de caractère ça c'est sûr mais poli. Trop poli à mon goût.

Qu'est-ce qui les retient de s'exprimer ?

Deux, trois choses, je pense parce que moi je ne sais pas, je ne me retiens pas. Le plaisir d'être là et la crainte de se faire virer à la prochaine élection, je pense qu'il y a de ça quand même. Ça a un côté quand même « establishment », l'air de rien quand vous êtes un élu fédéral (...). Cet aspect-là existe, après la crainte pour certains de dire une bêtise parce qu'ils n'ont pas tous les éléments, et, c'est vrai qu'au niveau fédéral quand on est dans les dossiers on a un gros temps d'avance, je... Moi ce qui me surprend, il faut vraiment un travail en profondeur avant de prendre une demi-décision. Quelqu'un qui arrive s'il a pas tous les éléments... il ne faut pas avoir peur de dire une bêtise des fois, y'a beaucoup de gens qui ont peur de dire une bêtise devant 30 ou 40 personnes, je pense qu'il y a beaucoup de ça.

Comme le soulignent les deux élu-e-s précédemment cité-e-s, la rareté des réunions⁵⁷⁸, la peur de ne pas se faire réélire, et le moindre accès à l’information participent à comprendre le fait qu’il existe peu de débats. Le manque de vie démocratique est par ailleurs alimenté par la structuration interne du travail au sein des instances, et notamment par le fait que les commissions soient composées de membres du CF. Enfin, les éléments qui suivent montrent que certains effets d’expérience finissent de moduler la participation des élu-e-s à la baisse.

Lors de la précédente olympiade, un noyau organisé et restreint de dirigeant-e-s du conseil fédéral, aujourd’hui élu à la tête de la fédération, travaillait les dossiers de façon approfondie et groupée, et parvenait parfois à infléchir ou réorienter les décisions. Cette opposition dure mais cordiale était principalement menée le président du conseil fédéral, Éric L. aussi anciennement candidat à la présidence de la fédération et porteur d’un projet alternatif. Elle s’exprimait lors des réunions, conduites de façon non consensuelles et questionnait la politique du bureau. Corinne T., 42 ans, ancienne élue du conseil fédéral et cadre dans une organisation sportive, raconte comment l’équipe contestataire, à laquelle elle appartenait, procédait⁵⁷⁹ :

Je reviens sur le partie opposition que vous jouiez avant la dernière élection, comment ça se passait en terme de fonctionnement ? Comment ça se déroulait cette opposition-là ?

Ça se déroulait quasiment exclusivement dans les séances de conseil d’administration. La méthodologie c’était de travailler un maximum les dossiers, et d’attaquer, un peu comme vous voyez un député à l’assemblée nationale qui attaque un ministre qui vient supporter un projet de loi. C’était un petit comme ça, donc effectivement, souvent on arrivait à convaincre quelques-uns de nos collègues de voter contre ou de voter différemment, mais pas tout le temps, parfois ça floppait quand même (...). C’était vraiment notre tactique et notre force, par rapport à la « baronnie »⁵⁸⁰ entre guillemets. C’était de travailler à fond les dossiers et on était une équipe très soudée, avec des gens et des profils très différents, et on était assez complémentaires on se partageait les dossiers. J’étais souvent sur la partie sport et technique, celui qui est devenu maintenant président de la fédération française de cyclisme, il est excellent en ressources humaines et en comptabilité donc il est souvent sur ces aspects-là. À l’époque la fédération

⁵⁷⁸ Trois dans l’année, soit deux fois moins que les réunions du comité directeur de la FFBB ou la FFR XIII.

⁵⁷⁹ Entretien du 18 juin 2019 par visio-conférence.

⁵⁸⁰ Terme répandu dans le milieu du cyclisme. C’est le nom donné aux dirigeants masculins âgés qui cumulent les mandats, locaux et nationaux, et qui défendent leurs « fiefs » : « on était sur un système que l’on appelle nous la baronnie, c’est-à-dire un système de cour, de sorte de noblesse de rien de tout parce que c’était que des bénévoles comme nous. Donc c’était un milieu très conservateur, pas... très protecteur effectivement de leurs acquis et leurs acquis c’était principalement la... un petit peu la gloriole politique » (Corinne T., ancienne élue).

avait vraiment beaucoup de problèmes là-dessus. Et on en a un autre qui sort de l'ENA [*École Nationale d'Administration*], lui il était d'avantage sur, le, ouais, la politique, le fonctionnement avec l'État etc. Un autre qui est chef d'entreprise et qui était davantage sur la logique d'efficacité on se partageait les dossiers en fonction de ça, on était vraiment bien organisés.

Cette cohabitation entre ces deux courants de dirigeant-e-s se termine en 2017 lorsque le président sortant ne renouvelle pas son mandat. Le chef de l'opposition, Éric L., prend alors la présidence et son équipe rapprochée est élue au bureau. Ce changement de présidence, l'obligation d'intégrer un plus grand nombre de femmes et le fait que trois des dirigeants sortants décèdent ou démissionnent pour des faits de malversations financières participent à renouveler les instances. Ainsi, pour la mandature 2017-2020, 6 femmes et 12 hommes du conseil fédéral sont nouvellement élu-e-s et peu expérimenté-e-s au niveau national (sur 32 membres). Cette situation concourt à affaiblir l'instance et limite les contre-pouvoirs car elle contraste avec le profil des dirigeants masculins élus au bureau (7 sur 9 membres), qui connaissent les rouages de l'organisation et siègent en moyenne pour un troisième mandat.

Dans les premiers temps de mandat, les nouveaux-elles élu-e-s se font souvent discret-ète-s ; iels se familiarisent avec le fonctionnement de l'instance. La durée de cette période d'adaptation varie selon le profil des acteur-ric-e-s, tou-te-s ne partent pas de la même position sociale et ne connaissent pas les codes. Elle est aussi fonction du niveau de solennité de l'instance : certaines pratiques de gouvernance rendent les réunions plus inclusives que d'autres. En l'occurrence, à la FFC un certain formalisme inhibe la participation active de certains membres qui décrivent un environnement « bourgeois », « trop poli », « impressionnant » et « conventionné ». Pour exemple, pour Martine D., 40 ans, ancienne sportive de haut niveau aujourd'hui reconvertie comme manager de club, l'apprentissage des responsabilités est difficile, même si elle est soutenue et accompagnée, car elle ne possède pas des codes sociaux des instances. Si elle dit ne pas rencontrer de problèmes pour s'exprimer notamment grâce à son fort caractère, elle ne sait pas comment s'habiller pour les réunions et ne maîtrise pas les subtilités du langage politique⁵⁸¹ :

L'intégration comment ça s'est passé ?

Eh ben ce n'est pas évident parce que moi je suis quand même de la base, j'ai rien avoir avec tout ce qui est politique, tout ce genre de choses, pour moi c'est quand même assez loin. (...) c'est vrai qu'au début, voilà je côtoie des gens quand même qui, qui ont un niveau supérieur en termes de... Anne-Marie elle est cadre, elle était maintenant elle est à la retraite, elle était cadre à la jeunesse

⁵⁸¹ Entretien du 11 juin 2019 à Toulouse.

et des sports, même pas, non pff au niveau de l’État, et donc c’est vrai qu’elle m’a prise sous son aile quoi, elle m’a prise sous son aile et puis, quand il y a des moments où c’est pas évident, on a toujours un petit coup de pouce quand même. Parce que quand on est pas très politique ou très... voilà ce genre de milieu c’est quand même pas évident quand on vient du milieu qui est le mien.

Qu’est-ce qui est pas évident ?

C’est pas évident parce que moi c’est la base en fait. La base, c’est, moi je suis éducatrice sportive, après tout le maniement de voilà, y’a un certain langage à avoir, c’est quand même le plus haut niveau national donc voilà, y’a des courriers, la rédaction de courriers, je suis assez franche de nature, donc c’est vrai qu’après il faut le dire avec diplomatie, voilà, il faut arrondir les angles certaines fois, donc voilà j’apprends, ça me fait pas de mal, j’apprends à gérer tout ça et c’est intéressant, c’est intéressant.

En ce sens, s’il existe une entrée importante⁵⁸² de femmes dans la gouvernance en raison du quota, cela ne se traduit pas immédiatement par un plus grand partage des responsabilités. Les femmes élues au niveau national occupent souvent une position plus « précaire » que les hommes dans la mesure où elles sont beaucoup plus jeunes (en moyenne 10 ans de moins), elles sont nouvellement élues, et qu’elles disposent d’un poids politique plus faible. Elles exercent des fonctions de dirigeantes dans les comités régionaux et départementaux, mais aucune n’en est présidente (contre 15 hommes). Ensuite, certain-e-s dirigeant-e-s reconnaissent que le conseil fédéral est une instance parfois encore emprunte d’un sexisme latent. S’il n’y a « jamais d’écart de langage » ou des « stéréotypes » comme cela peut exister ailleurs dans le monde sportif et cycliste, il reste quelques « veilles mentalités » : « *Y’a encore si elle [une dirigeante] est pas compétente elle subira plus d’affres qu’un mec pas compétent, ça, ça existe encore, pour être honnête ça existe encore.* » (Bernard N., 51 ans, bureau), « *Y’a du machisme dans le vélo, alors ça c’est catastrophique, comme dans le sport, j’entends des réflexions de footballeurs sur la coupe du monde, je me dis mais on est à quelle époque aujourd’hui pour entendre ça* » (Damien V., 39 ans, conseil fédéral).

Certaines dirigeantes ne se considèrent pas légitimes, et ne sont pas perçues comme telles en raison du quota. Dans ce cadre, plusieurs ne se sentent pas à l’aise et expriment des difficultés pour prendre la parole en début de mandat. C’est le cas de, Valentine G., 36 ans, nouvellement élue au national, aussi dirigeante dans un comité régional⁵⁸³ :

Comment ça s’est passé comment votre intégration dans le conseil fédéral ?

⁵⁸² Dix élues alors que la fédération n’avait jamais compté plus de cinq dirigeantes dans ses instances.

⁵⁸³ Entretien du 9 juillet 2019 par téléphone.

C'est vrai que ça peut être un petit peu impressionnant dans le sens où on est 32, au conseil fédéral. Plus toujours, forcément, y'a des personnes de la fédération, les personnes du bureau exécutif (*petit rire*) donc c'est sûr que quand on se retrouve autour de cette grande table où on est, je pense, pas loin de cinquante, voilà, placés par ordre alphabétique, enfin voilà y'a des codes on va dire, des choses très... très conventionnelles et voilà. C'est vrai que ça peut être un petit peu impressionnant et prendre la parole dès le début, c'est pas forcément chose aisée. Le fait d'être pas mal de nouveaux dans cette équipe, et bien ça m'a aidé, parce que finalement, j'étais pas la seule dans ce cas-là. On a pu aussi en discuter, se retrouver avec certaines personnes qui venaient d'être élues aussi, et... j'allais dire... sans méchanceté aucune, mais des personnes de ma génération quoi, des personnes plus jeunes aussi que l'équipe précédente et du coup, ben je pense ça nous a rapproché, ça nous a lié (...).

Le manque d'expérience et de ressources politiques internes rendent la négociation des responsabilités plus complexe pour les femmes. Les nouvelles élues s'inscrivent généralement dans une logique d'observation et d'apprentissage en début de mandat et n'expriment pas la volonté de siéger dans une commission. Si certaines se placent d'entrée en « observatrices » hors du combat politique, d'autres plus ambitieuses, sont laissées pour compte dans la distribution des postes ou se voient attribuer des fonctions dans lesquelles elles ne souhaitaient pas s'engager. Ainsi, seules trois des dix femmes élues sont présidentes de commissions, et elles le sont dans des domaines historiquement investis par les femmes (cyclisme au féminin, jeunesse, et féminisation). Le partage des tâches donne donc à voir une double hiérarchisation du travail.

Marie-Jeanne C., 54 ans, employée de mairie et élue au conseil fédéral ne fait partie d'aucune commission de travail. Elle est élue dans le collège « BMX », une discipline dont elle est issue et dans laquelle elle souhaite s'investir mais le président de la commission, aussi vice-président de la fédération, en décide autrement. En dépit du respect de la démocratie fédérale, il coopte deux candidat-e-s (une femme et homme) qui se présentaient dans le même collège qu'elle et qui n'ont pas été élu-e-s. À ce premier déclassement et déception s'ajoute le sentiment que le conseil fédéral ne joue pas son rôle, et qu'en tant que simple membre de l'instance elle n'est pas utile. Cette situation, alourdie par l'arrêt de la pratique de son fils par lequel elle est venue à la fédération, amènera finalement Marie-Jeanne à démissionner de son mandat : son engagement ne fait plus sens⁵⁸⁴ :

Au conseil fédéral je me faisais chier comme un rat mort parce qu'on parlait aller une demi-heure de BMX et tout le reste du temps, la route prend énormément de

⁵⁸⁴ Entretien du 13 juin 2019 à Bordeaux.

temps, et tous les autres... Donc au bout d'un moment je me suis dit « non mais qu'est-ce que je fous là » et je bouffais un jour et demi et congé quoi. Parce que le temps d'aller à Paris, d'y remonter, non mais c'est pas possible. Et puis je me sentais inutile du coup, complètement inutile parce qu'on écoutait pas ce que j'avais envie de... d'ailleurs c'est même pas qu'on écoutait même pas, c'est qu'on ne me demandait même pas ce que j'avais à dire parce que c'était au sein de la commission que ça se discutait. Après le conseil fédéral n'était là que pour faire le rendu de ce qui c'était passé dans les commissions, donc du coup, j'avais rien à dire puisqu'on ne me demandait pas mon avis quoi. Donc bon... non vraiment et, avec le recul je suis vraiment déçue mais je suis plus tranquille quoi parce que c'était trop... ça me stressais trop tout ça pour en fait en retirer du plaisir quoi. Au bout d'un moment c'est pas agréable quoi

Dans le même sens, Béatrice V., 45 ans, restauratrice et par ailleurs élue dans un comité régional, est placée dans la commission « cyclisme au féminin » alors qu'elle n'en exprime pas la volonté. Elle démissionne quelques temps après cette nomination suite à des désaccords avec les membres, notamment parce qu'elle ne comprend pas le sens de leurs actions. Elle qualifie ces dernières « d'ultra-féministes », un terme dans lequel elle ne se reconnaît pas, et qu'elle rejette. Suite à cette démission, elle se retrouve donc sans responsabilité particulière au conseil fédéral ; elle se met en retrait et n'assiste quasiment plus aux réunions⁵⁸⁵ :

Donc je suis toujours élue au conseil fédéral, j'y vais quand je peux, parce que moi j'ai une entreprise et ça me prend du temps donc j'y vais pas trop au niveau de la fédé... j'y vais beaucoup moins que je n'y ai été. J'ai fait partie de la commission du cyclisme au féminin mais ça, ça s'est très, très mal passé parce que mes collègues sont ultra féministes, et je ne suis pas une ultra féministe. Je suis une femme, je fais mon parcours, je peux aider certaines personnes mais je ne suis pas du tout... moi vous voyez, je suis dans ma fonction, si je fais ce que je fais, c'est que j'ai été choisie, c'est que je suis capable et que je suis retenue pour mes compétences. (...) Voilà, après moi ce que... ce qui m'intéresse le plus c'est la compétence, c'est pas le fait d'être un homme ou une femme, après je sais que j'ai des collègues c'est pas du tout ça, c'est pour ça que j'ai démissionné de la commission nationale du cyclisme au féminin, parce qu'elles sont ultra-féministes et moi je dis que non, il faut... si on en fait trop, on risque de rebuter les gens. Ils vont accepter les femmes, oui d'accord, y'a des femmes, mais il faut

⁵⁸⁵ Entretien du 26 juin 2019 par téléphone.

laisser le temps au temps de faire les choses et de trop brusquer c'est pas bon, on se met les gens à dos. Et donc voilà moi c'est comme ça que je vois les choses.

Il faut le souligner, les difficultés éprouvées par les femmes pour se placer dans l'organigramme ne tiennent pas qu'à leur manque d'expérience dans l'univers fédéral. Cette affirmation prend notamment corps dans le cas de Françoise R., 52 ans, cheffe de service dans un conseil départemental, et qui compte parmi les dirigeant-e-s du conseil fédéral les plus expérimenté-e-s. Elle siège pour un cinquième mandat à la fédération mais ne détient aucune responsabilité majeure dans la vie de l'organisation ; elle se retrouve simple membre de commissions. Pour comprendre la situation et prendre la mesure de sa déception suite à cette annonce, il nous faut ici revenir un peu plus longuement sur son parcours.

Françoise est une pionnière dans l'histoire de la direction de la fédération. Comme beaucoup de dirigeantes de la discipline⁵⁸⁶, le cyclisme est d'abord une histoire de famille dans laquelle elle s'investit pour suivre son père puis son frère. Sans pratiquer le vélo dans sa forme compétitive, elle commence à s'investir à l'échelle de son club en tant qu'arbitre. Sa capacité de travail importante, ses compétences en langues (elle détient une licence en langues étrangères appliquées) lui donne alors le sentiment « d'être dans le profil ». Elle possède, en outre le soutien de son compagnon, ancien coureur professionnel. L'ensemble de ces éléments l'amènent à monter progressivement dans la hiérarchie fédérale. Elle devient la première commissaire française internationale et multiplie les participations aux championnats du monde et aux Jeux Olympiques et Paralympiques. Françoise démarre sa carrière très jeune et si elle atteint un niveau de responsabilité important à moins de 30 ans, cela ne rend pas moins son parcours long et difficile. Le cyclisme est « un milieu d'hommes » où les portes s'ouvrent aussi vite qu'elles se referment.

Ces quelques lignes donnent le sentiment que l'ascension est rapide, linéaire et sans accroche, mais elle ne l'est pas. Françoise, accepte d'être dans l'ombre, ne décroche pas malgré les déceptions et attend 20 ans après sa nomination de juge internationale pour officier dans un des trois grands tours les plus prestigieux (France, Italie, Espagne). Dans cet entre-temps, elle investit des thématiques moins valorisées et délaissées par les hommes pour « survivre » et faire sa place dans le monde fédéral : le paracyclisme et les féminines. Des niches qui lui permettent d'exister et d'être sollicitée dans les années 90 par le président de la FFC de l'époque pour siéger au comité directeur national en tant que présidente de la commission féminine – sans reconnaissance politique, elle n'a pas le droit de vote. Elle intègre par ailleurs la commission féminine de la fédération internationale (UCI), et acquiert à force de ces expériences une certaine notoriété dans le paysage cycliste français. Elle se fait réélire à chaque mandat sans difficulté au comité directeur national dans le collège réservé aux femmes.

⁵⁸⁶ Et plus généralement, de disciplines sportives connotées comme masculines.

Lors de l’élection de 2017, elle obtient un score électoral élevé qui lui donne une certaine légitimité politique et qui l’amène à espérer, par le jeu de la transmission et du renouvellement des places, un poste important pour la nouvelle mandature ; c’est « son tour »⁵⁸⁷ :

En fait c’est vrai que les dernières élections, j’aurais pu peut-être attendre de ma fédération que, du fait que j’avais l’expertise, que j’avais travaillé avec les deux précédents présidents de la commission, que, et surtout que la fédération militait pour avoir des femmes, j’aurais pu peut-être prétendre à avoir le poste de président de la commission des arbitres mais il y a eu des choix politiques, moi-même je ne savais pas si j’étais capable d’assumer cette charge.

Cependant Françoise a le désavantage de ne pas s’inscrire dans le réseau de la nouvelle équipe présidentielle qui compose le bureau exécutif. Elle ne fait pas partie « *du mouvement majoritaire* » et dispose de moyens de pression limités (e.g. poids électoral) ce qui explique qu’elle soit écartée des postes les plus prestigieux.

Il faut savoir qu’on me la refusé de toutes façons, on m’a clairement expliqué que ce n’était pas pour moi [la présidence d’une commission]. Et pour moi c’était quand même une déception parce que cela faisait beaucoup d’années que j’étais à la fédération et, à un moment donné, voir que l’on a besoin de femmes, et qu’à un moment y’a une personne qui *a priori* a les compétences ou le profil, on ne lui propose pas le poste... J’étais extrêmement déçue.

Suite à ce revers, elle envisage un temps de prendre la présidence du conseil fédéral, qui se joue via une seconde élection, mais faute de soutiens et constatant que les « *dés sont pipés* » (i.e., le président du comité régional le plus important se présente) elle ne se risque pas à une humiliation électorale. Cette déception ne sera finalement que de courte durée puisque le président sortant de la FFC, qui fait partie de sa « famille de pensée », devenu président de l’UCI la promeut à la tête de la commission arbitrale de la fédération internationale dans laquelle elle peut s’investir avec plus d’ampleur. Si ces nouvelles responsabilités sont importantes, elles ne la désengagent pas de la vie de la fédération. Françoise est une des rares membres du conseil fédéral à jouer son rôle d’administratrice et à questionner la politique menée par le bureau exécutif.

En ce qui concerne la stratégie politique de féminisation, le plan est reconduit et placé sous la responsabilité d’une des deux vice-présidentes, Anne-Marie F., 59 ans, aussi ancienne cycliste de haut niveau, cadre technique de la fédération et conseillère interfédérale chargée de la lutte contre les discriminations. Grâce à son parcours professionnel au sein du ministère et à son militantisme associatif

⁵⁸⁷ Entretien du 10 juin 2019 à Agen.

(elle est présidente de l'association Femix'Sports), Anne-Marie développe au cours de sa carrière un réseau politique et économique important ; c'est une personnalité connue dans le monde sportif pour son attachement aux questions de mixité et d'égalité femmes-hommes. Depuis 2012 et l'obligation d'élaborer un plan de féminisation, son expertise est sollicitée à de nombreuses reprises par les FSN et institutions sportives⁵⁸⁸. Son réseau, son expérience et son expertise constituent une source de pouvoir qui l'amène à être sollicitée par le futur président, qu'elle connaît de longue date pour avoir fait partie de son cercle de soutien.

Ce militantisme recouvre cependant des intérêts économiques et une logique de carrière (Mathieu, 2004) qui suscitent certaines critiques, notamment parce qu'elle propose via une entreprise qu'elle a cofondée, des formations de développement personnel pour les dirigeant-e-s (sportif-ive-s). Ce cumul de responsabilités lui permet de maîtriser le processus de féminisation : elle prend à la fois part à l'élaboration des solutions en tant que conseillère interfédérale puis vice-présidente chargée du plan de féminisation ; et à leurs réalisations en tant que présidente de Femix et co-fondatrice d'une entreprise de coaching.

Une fois élue, Anne-Marie se pose en actrice critique. Elle performe son rôle et se pose de façon systématique en porte-parole de la « cause des femmes », elle « *ne laisse rien passer* » et se bat, entre autres, pour que les statistiques présentées en réunion soient sexuées et que les visuels de la fédération laissent une place plus importante aux femmes. Une attitude qualifiée de féminisme offensif, radical voire contre-productif par un nombre important d'élus-e-s, femmes et hommes, qui désapprouvent en *off*, la forme et peut être aussi le fond, de ces revendications. Un des dirigeants masculins du conseil fédéral, juge ainsi que son action féministe est contreproductive et regrette qu'elle ne prenne pas en considération d'autres types d'inégalités, notamment raciales :

Le problème qu'on a à la fédération, c'est une personne qui est dans le développement du cyclisme féminin mais qui à force de trop vouloir le faire, va à l'opposé de ce qu'elle veut faire, et même les femmes la lâche. Parce qu'en fait dès qu'on parle « *oui mais y'a les femmes* », oui on sait mais, quand ça devient trop oppressant, je pense que le cyclisme féminin il faut que... ça se fasse, il faut forcer les choses à certains moments, mais il ne faut pas les « sur-forcer ». Plus on veut forcer la chose, plus on va à l'inverse de ce qu'on veut faire et je pense qu'on a pas besoin d'être repris à chaque fois qu'on oublie de mettre au féminin quelque chose, parce qu'on est dans le discours, parce que des fois on est dans la pensée de ce qu'on veut faire. Mais nous ici [à la région], enfin moi les filles dans ma commission, elles savent qu'elles ont carte blanche, on a recruté des

⁵⁸⁸ Entre autres : membre du COJO, participe aux quatre saisons du sport féminin, conférence permanente sur le sport féminin, audition lors du projet loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

stagiaires qui se sont occupé que du féminin, on a un rapport de 60 pages sur le cyclisme féminin, donc... mais à la fédération on a quelqu'un qui est Anne-Marie, c'est... (*il souffle*). Elle fait l'opposé de ce qu'elle... voilà, y'aller trop ça va à l'opposé de ce qu'elle veut faire donc il faut faire attention, il faut faire très attention. (...) Je pourrais dire qu'il faudrait plus de diversité, des gens de couleur, ça fait partie des choses dont on ne parle pas. On parle beaucoup du féminisme mais la diversité dans son ensemble c'est pas quelque chose qui touche les gens, pourtant on est dans un pays où la diversité est quand même importante. (...) C'est des choses qui pourraient être abordées et qui ne le sont pas.

Une dirigeante féminine du conseil fédéral se détache aussi de ce mode de fonctionnement, qu'elle jugé trop radical :

Je reconnais que Anne-Marie F. À du mérite, c'est, c'est une militante. Elle est très volontariste, mais le problème c'est que des fois en ayant... Alors je pense qu'il faut quelqu'un comme ça parce sinon on y arrive jamais, mais d'un autre côté, des fois ses initiatives ont pour effets inverse, de braquer les hommes qui pourraient aider, mais même certaines femmes.

C'est une approche trop radicale ?

Voilà, mais bon, je dis qu'il faut quelqu'un comme ça, et je m'entends bien avec elle, y'a pas de soucis, mais moi j'ai pas la même approche, pas le même mode de fonctionnement

Cette hostilité ne met pas en danger sa position de vice-présidente, car elle ne s'exprime pas toujours tout haut, et parce qu'Anne-Marie est soutenue dans ses actions par le président. Un plan de féminisation d'envergure est mis en place, dont les efforts se concentrent sur la pratique sportive. En effet, compte tenu du très faible taux de femmes licenciées⁵⁸⁹, de la baisse du nombre de pratiquant-e-s au sein de la fédération et des problèmes financiers, la pratique cycliste des femmes devient un axe de développement important : « *Aujourd'hui, si le vélo peut encore conquérir des utilisateurs, c'est du côté des femmes, incontestablement* »⁵⁹⁰. Des événements sont organisés avec la participation et la présence de sportives, d'acteur-riche-s institutionnels et de partenaires privés. Là encore, la stratégie utilisée donne à voir le croisement des différents réseaux. Pour exemple, un des visuels réalisés met en valeur des personnalités politiques et économiques qui ne sont pas licenciées à la fédération... mais qui encouragent la pratique cycliste. La fédération crée par ailleurs, la polémique avec une campagne de communication stéréotypée et l'utilisation des princesses Disney pour parler des cyclistes.

⁵⁸⁹ La fédération est l'une des FSN olympiques les moins féminisée en termes de licences

⁵⁹⁰ Dossier de presse les misscylettes.

Concernant l'axe « instances dirigeantes », la fédération, grâce à une formulation habile, n'applique pas le quota au bureau pour un siège⁵⁹¹ mais respecte la proportion de 25% pour la composition de son conseil fédéral. Les dirigeant-e-s n'ont pas conscience qu'ils ne respectent pas strictement la loi. Anne-Marie F., vice-présidente, dit ainsi avoir négocié son entrée dans le bureau à condition que la fédération respecte les quotas⁵⁹² :

Il y allait avoir les élections de la fédération, changement de président et c'était le président qui m'avait pris comme conseillère technique qui devenait président, qui pensait devenir président, ce qui a été le cas, et donc il me dit « *si je suis président, je te veux à mes côtés* ». J'ai dit « *d'accord, okay je veux bien, mais à côté de ça je veux une jeune aussi, je veux que vous remplissiez les quotas* ». On en a 8 au conseil fédéral aujourd'hui.

Le second point du plan est cependant mis en œuvre. Sous l'impulsion d'Anne-Marie, la formation en direction des femmes dirigeantes élues au niveau national est dispensée par l'association Femix'Sports à la fin de l'année 2018, puis elle est déclinée pour les dirigeantes nationales dans les territoires. Ces formations sont menées en non mixité et se concentrent sur la thématique du développement de soi⁵⁹³. « Oser » en est le maître mot. Elles permettent une mise en confiance des femmes du conseil fédéral et une amélioration quantitative de leurs prises de parole lors des réunions qui suivent. Laëtitia, 35 ans, ancienne sportive de haut niveau et nouvellement élue l'exprime ainsi⁵⁹⁴ :

Bon ça fait deux ans [qu'elle est élue nationale] et maintenant je me sens vraiment de participer à un débat et tout ça. Autant je me cale facilement, je m'adapte facilement aux choses, autant prendre la parole et... et devant beaucoup de personnes (*rires*) pour le conseil fédéral bon, commission VTT c'est pas pareil c'est plus simple... mais pour moi, c'est difficile, parler devant tout le monde, ouais, c'était vraiment difficile jusqu'à présent et j'ai eu ben l'occasion l'année dernière de faire avec l'association FEMIX, qui est gérée par Anne-Marie qui est la vice-présidente de la fédération justement de cyclisme et...et franchement ça, ça m'a super bien aidé quoi. Trois mois après je prenais la parole sur un sujet, même deux mois après même.

Cependant si cette stratégie de formation apporte certaines clés aux dirigeantes, elle trouve

⁵⁹¹ « Le Bureau Exécutif est composé, outre du Président, de 8 membres. Parmi ces membres, 25% minimum des postes à pourvoir sont réservés aux licenciés d'un des deux sexes représentant moins de 25 % des licenciés. » Statuts de la fédération française de cyclisme du 1^{er} mars 2020, chapitre II, article 20.

⁵⁹² Entretien du 24 janvier 2019 en visio-conférence.

⁵⁹³ Elle s'intitule « Moi : mieux me connaître pour gagner en impact et en efficacité ».

⁵⁹⁴ Entretien du 9 octobre 2019 par téléphone.

ensuite ses limites, car la plupart des femmes ne maîtrisent pas de zones d’incertitudes importantes dans le jeu organisationnel et ne disposent pas de moyens de pression dans le jeu politique. L’élection de mi-mandat du conseil fédéral, qui s’est déroulée dans les temps qui ont suivi la formation, et qui consiste à élire un-e président-e et un-e vice-président-e, est révélatrice de ce fait. Si peu d’améliorations ont été à noter concernant l’activité et l’animation de l’instance, toujours vécue comme une chambre d’enregistrement depuis le début du mandat, le président a été reconduit dans ses fonctions. Valentine G., membre du conseil fédéral décrit le déroulement de l’élection en ces termes⁵⁹⁵ :

Après c’était des élections, qui moi personnellement ont pu me laisser... pas un goût amer, mais encore une fois on est dans un système où y’a beaucoup de monde qui peut critiquer ou remettre en cause la manière de faire fonctionner le conseil fédéral, de la part du président et du vice-président qui ont été élus pour les deux premières années. Et au final au moment de... ben comme dans toutes élections, quand les choses commencent à se discuter un petit peu par derrière, à se téléphoner, pour dire est-ce que tu sais qu’un tel sera peut-être candidat, etc. etc. Vous savez ce que c’est des élections (*rires*). Au final, voilà beaucoup de gens, beaucoup de personnes... on va dire, on va dire dans la plainte, dans la critique, et pas forcément beaucoup de personnes, et je me mets dedans pour le coup, mais par forcément beaucoup de personnes prêtes à franchir le pas et à se dire, ben allez j’y vais quoi et puis, et puis une grosse... Je ne sais pas comment dire, un côté assez politique de la chose quoi, c’est-à-dire que très clairement le président du conseil fédéral est le président du comité régional de B., qui est des plus gros comités au niveau de la fédération, ben voilà, un des comités nationaux, euh enfin régional, qui a le plus de poids au niveau national et puis y’a aussi un peu ce côté, on ne va pas aller contre lui quoi, voilà. Y’a ce côté, quand même on va pas faire ça. Moi j’ai dit ben si on devrait peut-être le faire, mais voilà, il... voilà, alors y’a certaines personnes qui m’ont contacté pour me dire ben toi tu devrais y aller, nanana, c’est toi la mieux placée.

Mise en confiance par la formation et la volonté affichée de la fédération de se féminiser, une dirigeante Maryse E., « ose » se présenter pour le second poste, qui reste très honorifique⁵⁹⁶, de vice-président-e du conseil fédéral. Elle a cependant été balayée par le jeu électoral et n’a pas été élue, laissant là une occasion de montrer, dans les faits, l’attachement de la fédération et de ses dirigeant-e-s à promouvoir les femmes à des postes ne serait-ce que symboliquement importants.

La fédération française de danse, pourtant largement plus féminisée en terme de licencié-e-s

⁵⁹⁵ Entretien du 9 juillet 2019 par téléphone.

⁵⁹⁶ Iel supplé-ée le président en cas d’absence.

connaît une situation relativement similaire à la fédération de cyclisme. Les femmes élues restent à la marge des fonctions les plus importantes et leurs domaines d'influence sont restreints.

5. La FFD, une direction d'hommes dans un monde de femmes

« *Les femmes, ou elles dansent, ou elles donnent les cours, ou elles font les crêpes hein ! (Rires)* »
(Sylvie E., membre du bureau)

Le comité directeur de la FFD est paritaire, et c'est la seule des cinq fédérations étudiées à avoir eu au moins une femme comme présidente dans sa courte histoire; elle en a en même temps connu trois⁵⁹⁷. Cependant si la FFD paraît être *a priori* la fédération la plus avancée sur la féminisation de sa gouvernance, elle ne l'est pas. Ces indicateurs quantitatifs participent à esquisser une image quelque peu idéalisée, qui cache des problèmes plus profonds. Bien qu'appliquée au comité directeur, la parité ne fait pas consensus, elle n'est pas respectée au bureau et les femmes élues peinent à exister dans le jeu politique. Un détour par l'histoire récente de la fédération permet de mieux comprendre cet état de fait.

Avant toutes choses, il est primordial de noter que si le nom de la fédération française de danse s'écrit au singulier, ses activités renvoient à une multitude de disciplines dansées. Auparavant désunie et structurée en confédération de comités nationaux autonomes responsables de la promotion leurs disciplines respectives⁵⁹⁸, elle a connu en 2009, une profonde réorganisation principalement menée par l'ancienne présidente, Nathalie J. Les comités nationaux sont devenus, avec l'adoption de nouveaux statuts, des commissions internes à la fédération, et les dirigeant-e-s qui œuvraient pour le développement de leur discipline respective ont été réuni-e-s dans un seul et unique comité directeur. Cette instance a pour mission de mettre en œuvre la politique fédérale relative aux danses dont la fédération a la charge ; c'est-à-dire des danses artistiques au rock et disciplines associées, en passant par les danses latines & standards, les danses historiques, et la country & line. Aux nombreux bouleversements que suscitent cette réorganisation s'est ajoutée, à la fin des années 2010, l'introduction de nouvelles danses dans le giron de la fédération avec notamment l'arrivée du hip-hop, de la salsa et de la pole dance.

L'ensemble de ces disciplines dansées ne partagent pas la même culture et la même histoire. Tandis que les danses qui ont historiquement constitué le cœur de métier de la fédération (e.g classique, contemporain, jazz) se revendiquent du courant artistique, d'autres, arrivées plus tardivement (e.g les danses de couples, country & line), répondent à une culture plus sportive et adoptent ses codes et symboles (titres, podium, médailles, hymnes). Cette tension sport/art n'est pas nouvelle (Lopez, 1993,

⁵⁹⁷ Nouné Marty, Jacqueline Robinson et Claude Châtel.

⁵⁹⁸ Le comité national de danse sportive C.N.D.S, le comité national de rock acrobatique C.N.R.A., et le comité national amateur de danse de société C.N.A.D.S.

Fleuriel, 2006) : elle se retrouve dans la structuration de la fédération et sa double affiliation au Ministère en charge de la Culture et de la Communication, et au Ministère en charge des Sports. Elle prend d’autant plus d’ampleur en 2019 avec l’annonce de l’introduction du break dance au programme des Jeux Olympiques, institution sportive par excellence, et l’arrivée d’aides étatiques, subventions et cadres techniques supplémentaires, pour accompagner son expansion. Elle amène par ailleurs certain-e-s B-boys et les B-girls⁵⁹⁹ à se penser sous le néologisme « d’athlètes » : c’est-à-dire à la fois artistes et athlètes.

Ces développements successifs (regroupements et introduction de nouvelles danses) ont eu pour conséquence de donner plus de poids à la fédération⁶⁰⁰ mais aussi de complexifier son fonctionnement. La multiplicité des parties prenantes (e.g affiliation à plusieurs fédérations internationales) et l’existence de règlements et de terminologies spécifiques à chaque discipline sont parfois sources de tension et d’incompréhension au sein de l’organisation. Dans ce cadre, le président de la fédération, Frédéric T, dit essayer de préserver la culture de chaque discipline, notamment avec l’arrivée du break⁶⁰¹ :

La réaction à l’annonce, de l’entrée du break en tant que sport additionnel aux Jeux olympiques 2024, le COJO, le CIO la WDSF ne savaient pas trop comment ça pouvait être pris par le mouvement. Donc l’une des peurs c’était que le mouvement s’oppose à l’entrée du break en tant que sport quoi. Et donc on a été, très scrutés, voilà.

Et finalement, comment ça se passe ?

Ah petit à petit, ça... c’est, ça c’est du passé mais après c’est des mouvements, c’est un mouvement [le break] qui est aussi récalcitrant, tout ce qui est institution, tout ce qui est... donc il a fallu gérer tous ces aspects, et il fallait aussi qu’ils ne se sentent pas dépossédés de leur culture, il fallait pas que la fédération ait une position intrusive dans ce milieu, donc il a fallu jouer très, très fin. C’était très, très, très délicat.

Une position qui ne semble pas être partagée par l’ensemble des dirigeant-e-s, comme l’exprime l’une des dirigeantes interviewées, qui ne croit pas à la pérennité de la discipline au sein de la FFD, ni à celle du pole dance, dont l’organisation est aussi récemment entrée sous le giron de la fédération organisation :

Au niveau de la fédé, y’a 20% de subventions, 80% ce sont les licences, pour que la fédé vive. Alors avec le break dance (*prononcé à la française*) ils ont eu

⁵⁹⁹ Noms donnés aux danseur-euse-s de break dance.

⁶⁰⁰ La fédération comptait 38 000 licencié-e-s en 2000 pour plus de 80 000 en 2018. Source : données détaillées du Ministère des Sports.

⁶⁰¹ Entretien du 19 novembre 2019 à Paris.

des subventions en plus, mais enfin il faut pas se leurrer là aussi, ça va pas durer, c'est une étincelle ça.

Ah oui

Ça va pas durer longtemps ça

Pourquoi ?

Parce que les popeurs, en fait, ils veulent être vus et être payés, pour le moment ça va, ils sont vus, mais ils ne prennent pas de licence, encore moins que les autres. C'est-à-dire qu'il faut un certificat médical, en fait c'est un sport de rue, c'est des rebelles, alors on veut les mettre dans des cases, mais ils vont juste le faire pour les JO, là, pour les compétitions, mais c'est tout, ça s'arrête là après, c'est fini. C'est un feu de paille, ça va coûter cher à la fédé, mais c'est tout. Ça c'est comme la pole dance, la pole dance qui est rentrée y'a quelques années, y'a très peu de licenciés, mais ça coûte très cher les championnats, les compétitions, tout le matériel qu'il faut, c'est impressionnant.

Ainsi, malgré l'ambition, impulsée par le nouveau président Frédéric T., de travailler en transversalité, tou-te-s les acteur-ric-e-s ne parlent pas toujours encore le même « langage ». Pour exemple, Sylvie E., issue de la discipline country, organise ce qui est devenu le championnat de France de jazz, mais elle bouscule les codes de la discipline⁶⁰² :

Je lui dis « je te préviens, ils auront leur marseillaise [au championnat de France de Jazz], parce que s'il n'y a pas de marseillaise, y'a pas de podium ». (...). Ils m'ont dit « non, non pas de marseillaise, c'est dans un théâtre, on met pas la marseillaise dans un théâtre. » « Mais vous aurez la marseillaise ! C'est un championnat de France, sinon, il fallait pas vous faire... il fallait pas accepter. » Ils avaient pas qu'à accepter. Donc ils ont eu leur marseillaise, mais y'en a deux qui sont partis derrière le rideau, se boucher les oreilles, ils étaient fous (...) les dirigeants, de la discipline, ah ils étaient au bout de leur vie ! Et les gamins sur scène (elle mime main sur le cœur).

A l'inverse, Isabelle P., issue de la discipline artistique, dit lutter afin que les symboles sportifs ne viennent pas s'immiscer dans l'organisation de ce même concours national de danse jazz⁶⁰³ :

Si y'a un règlement par exemple sur une discipline qui veut faire une compet', nous par exemple sur le Jazz y'a un règlement, mais y'a des règlements généraux

⁶⁰² Entretien du 14 août 2019 à Périgueux.

⁶⁰³ Entretien du 8 octobre 2019 à Montpellier.

qui essayent de nous réguler l’ensemble, mais ça ne fonctionne pas.

Parce qu’il y a trop de spécificités ?

C’est ça, par exemple... les jurys, les juges, les juges, je vais peut-être dire une bêtise, mais y’a une liste de juges, ils prennent leur licence de juge et ils vont juger, c’est la discipline qui définit cette liste, ça doit passer en commission des juges etc. nous, les juges, c’est des chorégraphes ou des danseurs, parfois ils sont appelés une seule fois, leur faire payer une licence, c’est toujours délicat, donc déjà y’a une spécificité... tout est comme ça.

D’où la difficulté d’accord.

C’est compliqué, c’est des, des usages différents, je fais très attention, bon maintenant c’est acquis mais on parlait de championnats de France de jazz... ceux qu’ils font du jazz, de la danse jazz en France, championnats de France !

Oui, ce n’est pas dans leur culture.

C’est pas dans leur culture, mettre un podium, ça a été à un moment donné... on a jamais fait ça, on l’a pas fait, c’est dans un théâtre, il a fallu qu’on se batte des deux côtés, c’est-à-dire dire à la fédé, nous on ne mettra jamais de podium, c’est pas possible dans un théâtre, et de dire aux danseurs, aux danseurs et au jury : « non mais ne vous inquiétez pas, y’aura pas de podium ! » (Rires).

Comme tendent à le montrer les verbatim précédents, le regroupement des disciplines dansées s’est accompagné d’un changement radical dans la politique fédérale, qui est désormais tournée vers une dimension plus sportive. Les mots de la présidente sortante qui définit la fédération comme « *la fédération de tous les sports de danse* » témoignent de cette volonté : « *le projet était clair : basculer d’une pratique socioculturelle autour de la chorégraphie vers une gestion sportive tournée vers les athlètes, pour les athlètes* ». Les ambitions sportives du DTN de l’époque, sont aussi explicites. Selon lui les danseur-euse-s « *doivent se considérer comme des athlètes et en adopter l’état d’esprit (...) les méthodes d’entraînement et de préparation* ». Il existe en effet des enjeux économiques et institutionnels importants à définir les danseur-euse-s comme des sportif-ive-s de haut niveau. Ce positionnement doit permettre, au niveau national, de conforter la fédération dans sa délégation de pouvoirs et donc dans sa position de monopole, et d’obtenir des aides plus importantes de la part Ministère en charge des Sports - sa dotation étant déjà supérieure à celle du Ministère en charge de la Culture. Au niveau local, ce rapprochement semble par ailleurs faciliter la demande de financements auprès des collectivités comme le témoigne le discours de Nicole B, retraitée et longtemps présidente d’un comité départemental⁶⁰⁴ :

Vous déposez un dossier de subvention danse, paf ils envoient le dossier à la

⁶⁰⁴ Entretien du 19 septembre 2019 à Paris.

culture, et la culture, dans les institutions, dans les conseils départementaux, dans les conseils régionaux, et bien, la culture, elle a, à financer des compagnies professionnelles régionales, et pour l'amateur ils ont pas de sous. Donc moi, sur mon département (...) j'ai demandé à rencontrer l' élu du conseil départemental, pas le directeur sportif technicien payé, j'ai demandé à rencontrer l' élu et je lui ai expliqué, et il nous a fait passer les dossiers de la culture au sport et on a vu nos subventions doubler, doubler.

Au-delà des discours, les éléments qui tendent à montrer cette « sportivisation » de la fédération sont bien réels. La FFD s'est progressivement conformée aux attentes des institutions sportives : elle est devenue membre du CNOSF en 1995 puis les danses « latines et standards » ont été reconnues comme des disciplines sportives de haut niveau par le Ministère en charge des Sports en 2013⁶⁰⁵. En 2019, le break dance a officiellement été introduit aux programmes des JO et plus symboliquement, un onglet « vie sportive » a été rajouté sur le site internet de la fédération.

Cette transformation n'est pas sans rapport, et sans conséquence, sur la place des femmes dirigeantes dans la gouvernance de la fédération. En effet, cette évolution vers le champ sportif et la montée en puissance des danses de salle (dites aussi danses sportives) ont conduit à une perte d'influence progressive des danses scéniques et chorégraphiques – principalement pratiquées et dirigées par les femmes - dans les institutions politiques de la fédération. Les femmes élues au bureau de la fédération sont en effet majoritairement issues des danses artistiques et chargées du développement de celles-ci depuis plusieurs mandats. Pour ces dirigeantes, les nouvelles priorités de la fédération font l'objet d'une acceptation difficile. Elles montrent des résistances importantes car elles craignent la perte de ce qu'elles considèrent au fondement leur pratique : la création artistique et les rencontres chorégraphiques, qui n'existent pas dans les autres disciplines. Isabelle P, issue de la discipline artistique dit ainsi s'être battue afin de préserver la spécificité de sa discipline dans la réglementation de la fédération⁶⁰⁶ :

Nous on proposait pour des profs de réfléchir sur un travail de composition et de création, et de passer des sélections, et d'arriver à chaque fois, à chaque sélection d'être au contact d'un jury professionnel. Et donc de mesurer leur travail et donc de progresser et là-dedans, on propose, ce qu'on appelle nous des pré-lecture et des relectures, c'est-à-dire qu'ils peuvent travailler, spécifiquement sur ce qu'ils ont fait et sur, avancer sur la partie création, donc ça veut dire que ça nourrit leur travail d'école, c'est super, c'est vraiment un joli travail pédagogique. Moi je travaille vraiment à ça, je ne voulais pas qu'on le dénature, et ça, ça a été une

⁶⁰⁵ Une demande a aussi été effectuée pour le rock et disciplines et associées.

⁶⁰⁶ Entretien du 8 octobre 2019 à Montpellier.

bagarre, parce qu'à un moment donné, l'aspect de sportif prenait tellement de place... (...). Moi, non touche pas à ça, on change pas nos, notre vocabulaire, on en change pas notre fonctionnement. Donc pendant 8 ans, ça a été un peu une bagarre pour tout, pour tous les documents qui sortaient, fallait vérifier qu'il n'y ait pas rencontres chorégraphiques, je voulais qu'on reste à part, si bien que le président actuel, au début il disait, oui mais alors vous en artistique vous êtes tout le temps à part.

Dans le même sens, les mots de Nicole B., membre du bureau et en charge de l'artistique, témoignent d'un certain rapport de force entre les disciplines au sein des instances :

(...) à partir du moment où la danse sportive, le rock, est rentrée à la fédération d'abord... d'abord culturellement ça n'a rien à voir, ils ne comprennent pas de quoi on parle, quand on parle de création, ils ne comprennent pas, y compris encore maintenant, on est obligés de se battre, ça va mieux, mais on est obligés de se battre, et... et c'est difficile parce que, eux ils sont sur, sur un objectif de compétition.

L'existence de ce jeu d'influence entre les disciplines et entre les dirigeant-e-s constitue un des premiers éléments explicatifs de la faible représentation des femmes dans les instances de pouvoir. À ces évolutions structurelles, s'ajoute une certaine résistance au quota de la part des dirigeants masculins en place. Bien que la fédération aille au-delà des provisions de la loi en imposant la parité et non seulement un quota de 40% au comité directeur, les dirigeants qui constituent le noyau dur de la gouvernance politique actuelle ne semblent pas attacher une attention particulière aux questions d'égalité femmes-hommes. La parité est appliquée par principe, elle est inscrite dans les statuts depuis plusieurs mandats mais elle ne convainc pas. Cette idée est notamment soutenue par Frédéric T., 54 ans, président nouvellement élu et principal contributeur de l'équipe qu'il a mise en place. Il applique l'obligation par conformisme mais ne porte pas la mesure politiquement. Il admet ainsi avoir construit sa liste en sollicitant des femmes par défaut, pour la compléter, comme l'exige les statuts de la fédération et la loi. Cette obligation semble prendre d'autant plus de force que les dirigeant-e-s de la fédération veulent se montrer exemplaires dans le cadre de l'introduction du break dance aux Jeux olympiques. La fédération et ses principaux dirigeants se sentent en effet regardés par les institutions et sous pression pendant plusieurs mois (e.g audition à l'assemblée nationale, visite des dirigeants olympiques)⁶⁰⁷.

Vous en pensez quoi de la parité ?

(Silence) C'est parfois compliqué, parce que des fois il y a des... y'a, je veux

⁶⁰⁷ Entretien du 19 novembre 2019 à Paris.

dire le grand absentéisme au comité directeur c'est les femmes, parce qu'il y en a beaucoup qu'on a été obligés de prendre un poste pour combler la liste quoi en fait... Est-ce que c'est une solution ? Je n'en sais rien en fait. (*Silence*) J'en sais rien.

En tout cas c'est difficile

A appliquer oui, pourtant dans la fédé, y'a 85% de, de... on a 85% de femmes à la fédé, en termes de licencié-e-s, c'est 80... y'a peu d'hommes mais c'est plus facile de trouver des dirigeants hommes que femmes. (...), après je n'ai jamais réfléchi, est-ce que la parité c'est une bonne chose ? (*Il souffle*) Je ne sais pas, je sais pas. C'est... y'en a qui sont contre parce qu'ils disent que c'est une connerie, mais bon après le fait de... ça peut aussi, des femmes qui n'étaient pas forcément intéressées, le fait de, d'y rentrer un petit peu par force quelque part, ça peut aussi les motiver et puis bon... (...) On l'a mis parce qu'il faut le mettre, toutes les fédé c'est pareil hein, je pense pas que ça soit négatif, c'est pas négatif, mais est-ce que c'est positif ? Je ne suis pas convaincu.

(Frédéric T., président)

Ensuite, et c'est là un des éléments les plus importants qui trahit l'idée d'un partage égalitaire des responsabilités et traduit le mieux la notion de façade, le bureau, qui garde un rôle prépondérant dans le fonctionnement de la fédération est loin d'être paritaire. Il ne compte que quatre femmes (toutes blanches et issues de la classe moyenne) sur quinze élu-e-s. Ces dernières sont en outre exclues du premier cercle de confiance qui entoure le président. Elles ne participent ainsi pas ou prou à la constitution de la liste qui est élue. Isabelle P, vice-présidente et élue depuis plusieurs mandats, dit n'avoir participé qu'à la partie « artistique » de la liste⁶⁰⁸ :

Et sur constitution de la liste, est-ce que tu as participé ?

Non, c'est lui [le président] qui organise ça, j'ai pas trop... j'ai participé sur l'artistique, donc voilà on a dit « *on veut travailler ensemble sur tel point, tel point* », mais après c'est lui qui a le dernier mot, qui a le dernier choix.

Et du coup t'as sollicité des gens ? Comment ça se passe ?

On a fait rentrer quelques personnes, oui, en artistique sur le comité directeur. Sinon on était plus représenté, on était plus que deux en artistique.

Dans le même sens, l'influence des femmes sur le processus décisionnel est limitée dans la mesure où elle se concentre surtout sur les dossiers qui concernent l'artistique – un domaine qui reste

⁶⁰⁸ Entretien du 8 octobre 2019 à Montpellier.

leur chasse gardée. Cette double hiérarchisation du travail contredit l’idée d’une évolution inéluctable de la place des femmes dans les espaces de pouvoir car celle n’est pas nouvelle : sous les deux mandatures précédentes les instances dirigeantes présentaient les mêmes ratios.

Pour cette mandature, si le président exprime la volonté de respecter la loi (et non l’égalité femme-homme) mais qu’il ne le fait pas, c’est en raison d’une (prétendue ?) méconnaissance des textes⁶⁰⁹. Outre ce fait, l’éventail des justifications avancées par les dirigeants interviewés pour expliquer le manque de femmes dans les instances dirigeantes nationales est assez large. Les premier-ière-s justifient la persistance du déséquilibre femmes/hommes par l’existence de barrières externes à l’organisation : le manque de femmes disponibles, la division du travail dans la sphère domestique et un attrait inégal pour le pouvoir et « *les histoires de braguette* ». Le président l’exprime comme suit⁶¹⁰ :

En tout cas c’est pas un frein de notre part hein, c’est vraiment voilà, après ça s’explique, les femmes qui ont des enfants, qui ont des machins, des machins, c’est compliqué.

Des contraintes, bien sûr.

De toutes façons c’est la société qui est comme ça.

Les second-e-s font appel à la « *tradition* » et au « *mérite* » ou la « *compétence* », c’est-à-dire à la nécessité de récompenser l’engagement des dirigeant-e-s déjà présent-e-s lors des mandats précédents. Le bureau étant déjà très largement masculin lors des dernières olympiades, le déséquilibre s’alimente depuis plusieurs années. Didier N., l’énonce ainsi :

Au bureau fédéral, la répartition des responsabilités, comme je vous disais, y’a des femmes qu’on a jamais vues au « *codir* » [comité directeur]. Vous aviez quand même une histoire c’est-à-dire quand même que dans le passé, les femmes étaient minoritaires avant que la parité existe, les femmes étaient minoritaire, donc en réalité au *codir*, d’ailleurs l’autre jour, la comment, la ministre des Sports qui n’est plus ministre maintenant, puisqu’il y a eu le remaniement ministériel, Madame Maracineanu, enfin je sais plus comme elle s’appelait, avait dit à notre président, elle parlait de parité, le président lui dit « *Madame la ministre y’a autant de femmes que d’hommes au codir* », elle lui a répondu « *oui mais pas au bureau* » (*rires*). Donc effectivement elle s’en était aperçu qu’au bureau, il y’avait plus d’hommes que de femmes. C’est peut-être plus une question de tradition, c’est-à-dire que mis à part, mis à part moi qui était un nouveau, un nouveau que le président voulait que je sois au bureau pour être secrétaire général

⁶⁰⁹ C.f entretien de Didier N, chapitre 6 - *Des stratégies de résistance à l’œuvre*.

⁶¹⁰ Entretien du 19 novembre 2019 à Paris.

parce qu'il pensait que j'en avais les capacités, eh bien tous les autres, tous les autres étaient des anciens. Et les anciens ils n'avaient pas démérité si vous voulez, les vice-présidents de l'ancienne présidente, c'était des gens qui ont fait ce qu'il fallait faire, et qui connaissaient la population, qui connaissaient la cohorte des danseurs en France et qui, et qui... On avait... On a donc... Frédéric [le président] a ajouté un certain nombre de femmes, sauf moi, et un certain nombre de femmes au codir parce qu'il en manquait, mais, si vous voulez au bureau, les gens qui avaient des responsabilités avant ont gardé leurs responsabilités en 2017, donc, le, le bureau est toujours constitué d'une majorité d'hommes, comme avant 2017.

Cette situation a par ailleurs été alimentée par une rivalité entre quelques élues et l'ancienne présidente en place. Cette dernière témoignait d'une certaine assimilation à l'univers masculin que constitue la direction de la fédération : outre l'insistance à se faire appeler « président » et non « présidente⁶¹¹ », elle portait le costume-cravate et jouait le jeu de la blague sexiste. Une attitude perçue en fin de parcours comme un « modèle repoussoir » par les autres dirigeant-e-s. Les verbatims qui suivent, décrivent cette rivalité et la façon dont la présidente est perçue en fin de mandat. Une dirigeantes élue depuis plusieurs mandats l'exprime ainsi :

Je voulais défendre le projet, je voulais que ça aboutisse, je trouvais qu'il y avait un enjeu qui était intéressant. Avec Nicole, on a essayé de garder la place de l'artistique, on s'est dit on va essayer de faire un mandat pour voir, et il se trouve qu'après elle a arrêté [l'ancienne présidente] ... ça a été vraiment très difficile. Il fallait trouver notre place, en même temps je pense qu'elle a eu un espèce d'éclair d'intelligence, de dire, il faut mieux peut-être que je leur fiche la paix parce que finalement, elles nourrissent tout ce qu'elles peuvent faire à côté, donc elle nous laissé quand même tranquille, elle venait plus. Tout ce qu'on faisait elle ne venait plus. C'est compliqué !

C'était dirigé contre l'artistique ?

Contre les personnes.

Oui mais en l'occurrence, vous étiez dans l'artistique.

Non, c'était une affaire de personnes, elle s'est dit qu'on allait prendre sa place, je pense qu'il y a eu un choc.

Dans le même sens, un des dirigeants masculins élus au bureau revient, au travers d'une sélection d'expressions sexistes, sur les actions menées par l'ancienne présidente lorsqu'elle était encore en poste :

On a eu une présidente, qui avait été pendant quatre ans trésorière de la fédération,

⁶¹¹ Car « la présidente c'est la femme du président ».

qui est devenu présidente de la fédération en 2005, qui a donc fait trois mandats, ses deux premiers, ses deux premiers mandats, elle a été magistrale la petite mère, fantastique, fantastique ! Elle... il fallait, je vous l’ai dit tout à l’heure, c’est une bonne femme, elle avait du poil au pattes quand même, la petite mère (...). Les quatre dernières années elle était épuisée, épuisée, é-pui-sée, ça se voyait, ça se voyait, elle était, euh... (...). Ces 4 dernières années elle était totalement épuisée quoi, elle a fait un dernier mandat de 2013 et 2017, mais... c’est bien parce qu’il y avait personne pour reprendre derrière elle quoi.

Une dirigeante du bureau décrit ce même épuisement, mais de façon moins policée, et revient sur le sexisme auquel elle devait faire face :

La présidente de la fédération de danse pendant 12 ans ça a été une femme.

Oui, j’ai vu.

Ça a été une femme, mais qui ne donnait pas une super image, un peu alcoolo, tabagisme, elle avait un visage à la fin, le dernier mandat, il était un peu de trop. Parce que vraiment, elle était usée, on va dire, usée par les choses de la vie. Mais ça a été une femme. Alors ils arrêtaient pas de dire qu’elle avait les couilles qui lui poussait (...), que, qu’elle voulait, qu’elle voulait casser du mec, c’était ça, c’était ça le discours. Dès qu’elle prenait une décision, parce qu’elle disait, « *stop, les mecs, stop les mecs c’est moi qui décide* », clac allez.

Au-delà de ces justifications, l’idée est là bien présente que les femmes dirigeantes ne répondent pas à l’appel qui leur est fait pour cette mandature. L’absence de procès-verbaux de réunions empêche l’élaboration d’une table de présence pour mesurer l’ampleur de l’absentéisme des femmes mais le fait que deux femmes élues au comité directeur déclinent l’invitation à un entretien et qu’elles nous redirigent vers d’autres dirigeantes participe à corroborer cette idée. Elles ne sont investies d’aucun dossier et ne sentent pas légitimes pour répondre à nos questions - l’organigramme les dote pourtant officiellement de responsabilités (de faible importance). Didier N., 66 ans, docteur en droit, retraité, membre du bureau et ancien secrétaire, le formule pour sa part ainsi⁶¹² :

La parité elle dit beaucoup de choses, nous on a fait la parité à la fédération, c’est-à-dire un homme une femme, bon il faut admettre, c’est vrai que les femmes qui ont été, j’allais dire sollicitées par le président actuel quand il a fait sa liste en 2016, pour les élections de mars 2017, il les a sollicitées, elles ont dit oui, y’en a trois ou quatre on les a jamais vues quoi. Elles ont dit oui là ben oui

⁶¹² Entretien du 9 juillet 2020 par téléphone.

pour faire plaisir, je les connaissais elles ont bien voulu dire « *ben oui d'accord* » mais en fait elles ont rien fait et Frédéric [le président] a voulu, que l'on fasse de la parité absolue c'est-à-dire 50:50, il faut savoir que dans les textes sur la parité on est absolument pas obligé de faire du 50:50.

Cet extrait qui pose le problème de la sous-représentation des femmes comme étant une donnée venant de l'extérieur de l'organisation peut être rapproché des comportements de « *gender normalcy* » et de « *gender passivity* » décrits par Claringbould & Knoppers (2012) : les inégalités sont à la fois considérées comme étant normales, et hors du domaine d'action des protagonistes. Pourtant les discours des dirigeant-e-s mettent en lumière, à de nombreux égards, un environnement particulièrement sexiste⁶¹³. Le langage utilisé pour désigner la présidente sortante et son style de management en témoigne d'ailleurs (c.f supra) : elle est décrite comme étant dotée « *d'un gros caractère* » mais aussi comme ayant « *du poil au pattes* », « *les couilles qui lui poussait* », « *qui a été, si j'ose dire, le bon bonhomme, au bon moment et au bon endroit, pour faire progresser la fédération* ».

Dans ce cadre, les principales difficultés rencontrées par les dirigeantes élues consistent, comme à l'UFOLEP, à prendre la parole dans l'espace de réunion et à imposer leurs dossiers dans l'agenda ; mais certaines pratiques relèvent *a priori* de violences plus graves. Deux dirigeantes interviewées, toutes deux investies par le passé ou le présent dans des postes hiérarchiquement élevés, disent avoir été victimes de faits de harcèlement moral ou sexuel de la part de salarié-e-s au cours de leur carrière de dirigeantes. Aucune poursuite judiciaire et disciplinaire n'est entreprise - ces événements restent confidentiels. Ils remontent pour l'une à plus de 10 ans, et dans les deux cas les salarié-e-s sont depuis parti-e-s de l'organisation.

Cette culture organisationnelle relativement hostile n'empêche pas un nombre restreint de dirigeantes de faire leur place et d'être nommées à des postes hiérarchiquement importants comme le bureau et la vice-présidence. Elle rend cependant leur parcours pour beaucoup éprouvant, et les limite à des domaines circonscrits. Pour exemple, Sylvie E., 58 ans, retraitée et nouvellement élue, parvient progressivement à monter dans la hiérarchie fédérale. Issue de la discipline country & line, elle est sollicitée par le président car elle développe des actions à destination des danseur-euse-s en situation de handicap au sein de son club. Un travail de niche dont personne ne s'occupe à la fédération et qui l'amène à devenir présidente des commissions handisport, et sport santé : des commissions non prioritaires dans la politique fédérale et dont les moyens humains et financiers sont très restreints. Son activité est sans mesure et elle est accompagnée par son mari. Elle s'investit à tous les échelons de la

⁶¹³ Un élu fait interruption dans le bureau lorsque nous menions un entretien avec une dirigeante. Celle-ci fait les présentations : « Alors je te présente quand même, Annabelle elle fait une thèse sur les dirigeantes femmes sur les fédérations, pas que les fédérations si ? » « Si, fédérations sportives. ». Il nous répondra « *Et votre conclusion c'est qu'il vaut mieux qu'il n'y ait pas de femmes dirigeantes c'est ça ?* ».

fédération (local, région, national), dans les institutions olympiques, et elle multiplie les expertises sur des thématiques peu valorisées afin de se rendre indispensable. Si son influence à la fédération est d'abord faible, elle se fait grandissante au cours du mandat car plusieurs démissions lui permettent de prendre un poste important au bureau. Cette nomination correspond à une montée en hiérarchie et une certaine reconnaissance, car elle est préférée à d'autres dirigeants, mais elle constitue aussi un nouveau challenge. C'est un poste difficile duquel son prédécesseur a démissionné. En ce sens, et malgré cette ascension, Sylvie E., garde un point de vue très critique sur son parcours, elle est consciente des barrières qu'elle rencontre pour pouvoir évoluer hiérarchiquement⁶¹⁴ :

En fait il faut se rendre indispensable, quoi qu'il arrive de toutes façons. Dans ce monde de mecs, donc maintenant... maintenant j'y arrive mais il faut être patient, il faut être patient. Mais bon... voilà parce que j'ai travaillé avec les médecins, les chirurgiens, les anesthésistes.

Ah oui vous connaissez le milieu !

Le milieu macho, là, au-dessus de ça y'a rien ! (*Rires*). C'est, c'est, y'a rien donc en fait voilà. Il faut se dire, ils me traitent de chiante, ouais de... mais bon après avec la route on finit par... on y arrive.

Et comment vous, vous êtes rendue indispensable ?

Comment je me suis rendue indispensable ? J'ai commencé à prendre les petits boulots de merde, qu'ils ne voulaient pas en fait, déjà, ça c'est important. Alors les petits boulots de merde, donc la féminisation, aller coller des affiches, aller au marché donner des flyers, d'aller... je parle de la danse, je ne parle pas de politique hein, de... au niveau de la fédé, je suis référente danse et handicap et je suis aussi, présidente de la commission sport et handicap et de la commission sport santé, pareil le sport santé, d'aller aux réunions du CNOSF, où personne a envie d'aller... voilà, se rendre indispensable dans ce sens-là en fait mais il faut commencer par les petits boulots de merde, emmènent les petits boulots de moins...

De moins merde

De moins merde en fait voilà.

Dans le même sens, Nicole B. souligne la nécessité d'être « *battante* », Isabelle P. dit devoir « *taper du poing sur la table* » pour être écoutée et Sylvie E., ne veut pas « [s'] épuiser, et dire « *bon je laisse tomber je démissionne parce qu'ils ne veulent pas de moi* ». Il existe chez ces dirigeantes une certaine conscience des inégalités dont elles font l'objet et une convergence des discours. Ces derniers

⁶¹⁴ Entretien du 14 août 2019 à Périgueux.

ne donnent cependant pas lieu à un mouvement d'ensemble comme à l'UFOLEP, et se limitent à des initiatives individuelles. Ainsi, Nicole B., 70 ans, vice-présidente et retraitée de l'Éducation Nationale dit s'évertuer à faire remarquer pédagogiquement les remarques sexistes. Elle a conscience qu'une certaine stratégie est nécessaire, et tente de pointer « en souterrain » de façon non publique, certains comportements afin de ne pas choquer ni brusquer les hommes⁶¹⁵ :

Au début dans les années 2000, y'avait cette exigence de parité ?

Ah ben y'avait carrément de la misogynie, sur des choses, hein... ah oui, oui, y'en a encore un peu mais pas volontairement, parce qu'ils se rendent pas compte qu'ils sont misogynes, c'est ça surtout ils se rendent pas compte, parce que, c'est, c'est un réflexe d'éducation, lointaine, très lointaine, donc avant de se dire, « *tiens finalement, cette réflexion, mon dieu ce que j'ai dit là !* ». Parce que ça sort tout seul, donc... si, si par moment j'ai pas fait remarqué, parce que c'est vachement mal pris quand on fait remarquer, d'un coup devant tout le monde, « *tu te rends compte que la réflexion que tu viens de faire elle est antiféministe?* ». (...) Alors, on s'y prend pas comme ça, moi je ne m'y prends pas comme ça euh... y'a des fois je me mets en pétard dans les bureaux en disant « *j'en ai marre de vous entendre dire toujours ce genre de choses-là* », « *et tu comprends rien et t'es si et t'es ça* », donc j'attaque pas, mais après quand je les prends tout seuls je leur dis « *tu sais la réflexion que tu as fait là, si, analyse-là, j'aurais très bien pu te reprendre d'emblée, en plein comité directeur pour te faire remarquer que... c'est de la misogynie là* ». Moi personnellement je procède par pédagogie (*rires*). Je fais de la pédagogie, mais parce que c'est, c'est tellement ancré depuis des millénaires, ils ont pas envie d'être... anti... ils ont envie d'être féministes et de défendre notre cause mais par moment ça se lâche. (...) Par moment il faut l'être battantes, c'est nécessaire d'être battante et de se défendre et puis de, de... Mais être dans l'agressivité tout le temps je pense que ça ne nous aidera pas forcément. Ça nous aidera pas, y'a une certaine façon de faire. Maintenant y'a des endroits où c'est virulent, ce qui est normal aussi, sur des choses que certaines femmes vivent, il faut se rebeller, il faut se rebeller, mais dans le quotidien, dans ce... Dans les endroits où on est engagé, où y'a pas de conflit, arriver à faire, à mon avis, faire de la pédagogie, faire comprendre les choses, (...). Mais ça prend, ça prend... à mon avis ça va être un peu long (*rires*)

Il est à noter dans ce cadre, que les dirigeantes pour lesquelles l'engagement répond à un

⁶¹⁵ Entretien du 19 septembre 2019 à Paris.

investissement de couple ne témoignent pas de telles difficultés. Expliquons-nous. Pour plusieurs dirigeant-e-s élu-e-s au national, l'engagement dans la fédération s'est fait au côté de leur conjoint. Ce sont des couples hétérosexuels, retraités ou actifs, qui pratiquent le plus souvent une danse de couple dans une association et qui ont été amené-e-s, au fur et à mesure, à s'investir comme dirigeant-e-s. Ils connaissent cependant une trajectoire différenciée au sein du couple : la prise de responsabilité est généralement plus importante pour les hommes, tandis que les femmes, bien qu'élues nationales, occupent une position de soutien. Elles sont donc moins exposées que les consœurs qui investissent les postes clés à des comportements misogynes, mais il est aussi probable que la présence de leur mari agisse en protection de telles attitudes.

C'est le cas de Colette S., retraitée et danseuse de loisir, qui se construit un domaine d'expertise en la matière de l'anti-dopage. Ancienne professeure d'économie et de gestion, elle s'investit avec son mari (avec qui elle danse en couple), dans l'association locale dans laquelle elle découvre la discipline. Tous deux montent progressivement les échelons de la fédération et arrivent au national en même temps, en 2008. Son mari prend des responsabilités de premier ordre, le secrétariat général, tandis qu'elle s'occupe de la « commission » anti-dopage, une thématique qui lui est totalement étrangère. Colette est placée à cette responsabilité par l'équipe dirigeante un peu par défaut ; « *sans penser que ça la brancherait vraiment et ça l'a branché vraiment* ». Colette S. retrace son parcours à la fédération⁶¹⁶ :

Il y a eu une, une nouvelle présidente à la fédération française de danse, et elle nous a demandé à mon mari et à moi, de participer à la restructuration de la fédération et mon mari était secrétaire général, et moi, elle m'a demandé de m'occuper de la, de la commission anti-dopage parce que son objectif c'était d'avoir le haut niveau, d'avoir des danseurs de haut niveau et quand on veut atteindre le haut niveau il faut forcément, obligatoirement avoir une commission anti-dopage. Donc je me suis attelée à la tâche, je n'y connaissais rien, n'étant pas issue du milieu médical, hein, j'avais une profession qui était carrément à l'opposé du médical, je n'y connaissais absolument rien

Malgré son inexpérience, Colette parvient néanmoins à se construire une expertise, reconnue et appréciée au sein de la fédération en multipliant la participation à des conférences sur le sujet et travaillant ses dossiers. Elle met du cœur à l'ouvrage, trouve des subventions grâce à son réseau au Ministère en charge des Sports. En résumé, elle devient « *la sommité* » (Didier N.) sur la thématique à la fédération. Si elle détient le pouvoir de l'expert au sens de Crozier et Friedberg (1977), la tâche dont elle a la charge reste très restreinte, peu stratégique et elle n'utilise pas cette source de pouvoir pour élargir son champ discrétionnaire. Elle reste à sa place alors que son mari, lui aussi dirigeant élu à la fédération, prend des responsabilités plus importantes. En outre, le dossier anti-dopage, s'il constitue

⁶¹⁶ Entretien du 8 juillet 2020 par téléphone.

une zone d'incertitude *a priori* importante, c'est un passage obligé pour la fédération dans le cadre de la reconnaissance ministérielle et la structuration du haut niveau, il ne représente que quelques tests par an et un budget restreint ; la danse est une discipline sportive assez peu contrôlée. Située au sein de la commission médicale, cette sous-commission l'amène à porter le titre de présidente, mais à ne diriger aucun travail puisqu'elle est toute seule sur la mission anti-dopage. Si elle est une des dirigeantes les plus expérimentées de la fédération, elle siège pour un troisième mandat au national, elle ne participe pas à la composition de la liste électorale, ni au bureau.

Dans le même sens, l'engagement de Florence M., donne à voir une division des tâches au sein du couple. Elue au comité directeur, elle s'inscrit en soutien de son compagnon devenu président de la fédération mais se dit assez peu investie au niveau national. Elle assure « l'arrière » : la présidence du comité régional et les cours de danse dans l'école que son compagnon a créée⁶¹⁷ :

On travaille pour la même cause. Lui au niveau national, moi au niveau régional, même au niveau départemental je travaille encore, je fais quand même partie du comité directeur au niveau du département, enfin voilà, c'est important, aussi. (...). Disons qu'après je ne voulais pas prendre non plus un poste, trop exigeant [au national] parce qu'en étant investie, dans mon club de danse, je fais de la compétition, je suis prof de danse, voilà je travaille pour le comité départemental, le comité régional, venir au comité directeur je voulais bien mais je voulais pas un dossier trop lourd à gérer parce que je ne peux pas, c'est pas possible (*rires*). (...) Je ne voulais pas un poste trop important entre guillemets, au niveau national, après on me demande de travailler sur certains dossiers, je le fais avec grand plaisir si j'ai du temps, voilà comme je vous dis mon mari étant président de la fédération si j'ai besoin de son aide, ou si voilà j'ai besoin de travailler avec lui voilà on travaille en commun et puis voilà, je suis pas indisponible mais je ne voulais pas voir en charge un gros dossier qui me prendrait... parce qu'après il ne me reste plus qu'à travailler la nuit quoi.

En ce qui concerne la volonté politique de féminisation, la fédération va, à certains égards, plus loin que les exigences de la loi. Les comités régionaux et départementaux sont aussi soumis à l'impératif paritaire pour la composition de leur comité directeur⁶¹⁸. Cette obligation a cependant une valeur indicative, elle agit comme une recommandation plutôt qu'une véritable contrainte. Les comités s'en approchent mais la fédération ne semble pas se formaliser outre mesure lorsque la règle n'est pas respectée. Pour exemple les femmes représentent 65% du comité directeur du comité régional PACA

⁶¹⁷ Entretien réalisé le 23 août 2019 à Castres.

⁶¹⁸ En 2019, les statuts stipulent que « *Le comité directeur régional est constitué de 5 membres au moins, en se rapprochant le plus possible de la parité entre hommes et femmes.* ».

sans que personne n’y trouve à redire.

Cependant, il n’existe pas de plan d’envergure visant à promouvoir les femmes à des postes à responsabilités ou, à l’inverse des autres fédérations, de plan de masculinisation visant à équilibrer la répartition des licencié-e-s. À l’inverse de ce que laissaient présager les textes de la fédération, la question de l’égalité femmes-hommes reste peu questionnée. Elle se borne à des indicateurs quantitatifs, elle n’est traitée qu’en surface et elle est loin d’être ancrée dans la culture de l’organisation. Par le passé des femmes trustaient les postes à responsabilité de la fédération, mais celle-ci consacre et rémunère aujourd’hui un pouvoir majoritairement masculin. En somme si la fédération sort d’une longue présidence féminine (3 mandats), et que le comité directeur est déjà paritaire, il n’existe pas véritablement de « terreau » susceptible de porter certaines des femmes dirigeantes à des postes haut placés.

La description de la place des femmes dans les jeux de pouvoir de ces cinq fédérations, exposée dans cette partie, montre l’insuffisance d’un état des lieux qui ne s’appuierait que sur un constat quantitatif. Il semble en effet, à l’aune de la situation de chacune des FSN, qu’un simple regard à la proportion de femmes élues ne puisse pas permettre d’affirmer que les fédérations qui se conforment au quota respectent l’esprit de loi. Derrière les chiffres affichés, se cachent des situations hétérogènes.

La FFR XIII qui respecte le quota de 25% de représentant-e-s de chaque sexe au comité directeur et au bureau en est l’exemple même. La fédération ne peut pas tout à fait être considérée comme conforme à la loi, dans la mesure où plusieurs dirigeantes élues quittent rapidement leur poste après l’élection. Elles démissionnent car elles ne se sentent pas considérées et ne parviennent pas à peser dans le processus décisionnel. Un tel niveau de violence symbolique ne se retrouve pas dans les autres fédérations. Pour autant ces dernières n’implémentent pas toujours des pratiques organisationnelles plus inclusives. Elles appliquent le quota, totalement ou partiellement, sans que cela ne remette profondément en cause leur fonctionnement.

D’autres indicateurs, différents du nombre de femmes en poste, comme le montant du budget dont les dirigeantes ont la charge, la capacité à engager des dépenses sans l’aval des autres membres élu-e-s, ou le montant dédié au plan de féminisation trompent moins sur l’état des rapports de pouvoir et la volonté des acteur-ric-e-s de les transformer.

A ce titre, la seconde partie de ce chapitre tente de rendre compte de la dynamique dans laquelle ces cinq fédérations se trouvent. Elle propose une analyse comparative de leur processus de féminisation de la gouvernance fédérale et décrit, ce faisant, les différents types de stratégies qu’elles développent afin d’inclure (ou non), à l’avenir, plus de femmes dirigeantes dans leurs instances de direction.

B. Le processus de féminisation : vers une gouvernance plus égalitaire ?

Les contextes d'actions des cinq FSN étant maintenant présentés, cette seconde partie s'applique à dépasser ce simple stade descriptif. Elle typifie leurs stratégies, et place les FSN sur un continuum de l'engagement dans le processus de féminisation de la gouvernance (1). Elle propose ensuite une discussion des relations causales qui permettent ou limitent la mise en action des femmes dirigeantes au sein des instances de direction des FSN. En effet, si toutes connaissent des dynamiques différentes, les modalités d'accès et d'exercice du pouvoir restent défavorables aux femmes dans l'ensemble des cinq fédérations étudiées. Les difficultés que rencontrent les actrices amènent cependant une variété de réponses allant de la constitution de groupes en non-mixité à des stratégies de résistance plus individuelles (2). À l'UFOLEP et à la FFC, elles motivent le passage à deux différentes formes d'action collective. Les dirigeantes se retrouvent dans des espaces d'action et de réflexion autonomes, et notamment des formations en non mixité. Cependant si ces deux mouvements portent en eux une visée émancipatrice, ils semblent peu comparables. Leur dynamique de mise en action est fondamentalement différente. Les raisons qui motivent ces rassemblements et la méthodologie employée divergent.

À la FFC ce mouvement de femmes reste sous le contrôle du pouvoir présidentiel. À l'UFOLEP, la création d'un collectif de femmes engage une remise en cause plus large de l'organisation, mais elle semble pourtant échouer à défaire les structures de pouvoir. Avant de revenir plus en détails sur ces actions collectives, il faut rappeler que celles-ci n'empêchent pas, dans les deux fédérations, des démissions individuelles de la part des dirigeantes qui éprouvaient des difficultés à exercer leurs responsabilités. S'il existe parfois des solidarités informelles entre les femmes à la FFR XIII, à la FFD et à la FFBB, ces comportements ne sont pas assimilables à des formes d'empowerment ou une mise en action d'ensemble.

1. Continuum des fédérations engagées dans le processus de féminisation de la gouvernance

Dans l'ensemble les politiques de féminisation instaurées par les fédérations se concentrent principalement sur la pratique sportive. Elles rencontrent souvent à cet endroit les intérêts économiques des FSN en perte de vitesse ou ayant le besoin de se renouveler. Ce constat rejoint les observations précédemment formulées : les FSN de tradition masculine se sont ouvertes aux femmes lorsqu'elles éprouvaient des difficultés à recruter de nouveaux licenciés masculins (Davoine & Louveau, 1998)⁶¹⁹ et

⁶¹⁹ Pour exemple la pratique du rugby chez les femmes s'est, dans un premier temps, organisée à la marge de la fédération nationale qui les excluait. Le règlement de la fédération internationale précisait que « le rugby ne peut être pratiqué que par des personnes de même sexe ». Malgré ces interdictions, des équipes féminines créées par des lycéennes et des étudiantes voient le jour, et s'organisent en 1970 sous l'Association Française de Rugby Féminin (AFRF) déclarée à la préfecture de Toulouse. Un premier championnat est organisé en 1971 puis l'association devient ensuite la Fédération Française de Rugby Féminin. En 1982, un protocole d'accord est conclu avec la FFR mais ce n'est qu'en 1989 que la fédération s'ouvre et accepte enfin d'accueillir des pratiquantes féminines. Le rugby

le développement important de la pratique sportive des femmes répond à la fois à des logiques économiques et à un positionnement en termes d'image (Abouna & Lacombe, 2008 ; Bayle et al., 2013). La majorité des FSN se situent, en ce sens, dans un courant de l'égalité utilitariste : les acteur-riche-s encouragent les femmes à pratiquer du sport, mais surtout le leur. Dans ce cadre, la féminisation de la gouvernance n'est qu'un axe secondaire et contraignant auquel les FSN vouent souvent peu d'attention et de moyens (table 25). L'investissement n'est pas source de bénéfice et n'est pas jugé prioritaire.

La stratégie qui consiste à donner à voir la féminisation de ses effectifs politiques avant même d'enclencher une véritable réflexion sur le processus à suivre semble être une pratique largement répandue. Les FSN sont dans la gestion de l'immédiateté, elles s'ajustent à la marge ou de façon symbolique, c'est-à-dire en se concentrant simplement sur les taux de féminisation de leurs effectifs dirigeants. Ces solutions flottantes constituent autant de bricolages qui leur permettent de répondre symboliquement aux demandes de leur environnement mais qui ne permettent pas une redistribution du pouvoir entre les femmes et les hommes. En ce sens, la féminisation de la gouvernance recouvre tout de même un positionnement en termes d'image : il faut la donner à voir. Ce fait, encouragé par les quotas, se traduit par une augmentation de la proportion de femmes au cours du temps (table 24).

Les pressions institutionnelles et sociales transparaissent ainsi dans la façon dont la FFBB et la FFC justifient la mise en place de leur plan de féminisation ; « coller à l'image de la société », « moderniser la gouvernance » constituent des éléments de crédibilité. Dans ce cadre, les ambitions sont affichées avant l'élection dans les programmes des candidat-e-s à la présidence, et certaines femmes sont promues à des postes visibles et stratégiques : le secrétariat général, la vice-présidence, la trésorerie. Cette tendance à nommer des femmes à des postes stratégiques est une première pierre symbolique, mais elle ne présage pas, là encore, d'une stratégie plus globale de féminisation de la fédération. Dans le même sens, la formalisation d'une stratégie de politique est un passage obligé dans le processus de féminisation, mais cette étape ne constitue pas véritablement un point critique dans la mesure où la majorité des fédérations ont été dans l'obligation de produire cette pièce. Le point de bascule se situe plutôt dans les moyens et les compétences mobilisées pour la rédaction et la mise en œuvre de ce plan. En l'occurrence, en raison d'arbitrages économiques, les FSN utilisent généralement les ressources qu'elles ont en interne. Sur le plan politique, elles en délèguent la responsabilité aux femmes, même si celles-ci n'en n'ont pas toujours la compétence⁶²⁰. Cette répartition des responsabilités « par défaut » et

féminin est alors géré par une commission féminine. Le président de la section administrative de la FFR justifie le changement d'orientation de la politique de la fédération comme tel : « *Si elles (les femmes) ont déjà touché un ballon ovale dans leur jeunesse, les futures mères de famille seront peut-être moins réticentes au moment d'influencer le choix de leurs enfants* » (cité dans DAVISSE & LOUVEAU, 1998, p.88) Le but de la politique fédérale, emmenée par son Président Albert Ferrasse est de séduire les mères de famille plus que les pratiquantes potentielles : « *Les positions antiféministes sont dépassées car la progression du rugby féminin passe nécessairement par les femmes. J'insiste pour voir les éducatrices prendre la direction d'écoles de rugby, car les mères des gamins que le rugby intéresse mais qui pensent que c'est un sport dangereux se laisseront plus facilement convaincre si elles confient leurs gosses à des femmes* ».

⁶²⁰ Puisqu'elles sont comme les dirigeants masculins, pour la plupart issues des disciplines sportives et ne disposent

certain arbitrages financiers expliquent le nombre important de campagnes reproduisant des stéréotypes de genre, et leur persistance au cours du temps.

Table 24 : Evolution de la place des femmes dans la gouvernance de la FFBB, l'UFOLEP, FFRXIII, FFC et FFD sur la période 1997-2020

Années	FFBB	UFOLEP	FFR XIII	FFC	FFD
2017-2020	36%	47%	25%	24%	50%
2013-2016	36%	37%	17%	12%	50%
2009-2012	36%	40%	13%	16%	50%
2005-2008	22%	23% ⁶²¹	5%	9%	NC*
2001-2004	15%	17% ⁶²²	4%	6%	NC
1997-2000	15%	13%	NC	3%	NC

*Confédération de comité nationaux

Note de lecture : Le comité directeur de la FFR XIII comptait 4% de femmes pour l'olympiade 2001-2004 et 5% pour l'olympiade 2005-2008.

Cette distribution genrée des responsabilités repose en premier lieu sur le fait que les problématiques d'égalité femmes-hommes sont rapportées à une question de féminisation. C'est là l'un des écueils de ces plans de *féminisation* qui portent le regard uniquement sur les femmes et qui se concentrent souvent à rendre l'espace sportif fédéral plus *féminisé* et non plus égalitaire. Une « politique de présence » est ainsi privilégiée. Les femmes, au nom de leurs prétendues préoccupations et expériences répétées et partagées (Phillips, 1995) portent le plus souvent les sujets qui (soi-disant) les concernent car elles sont supposées mieux connaître et comprendre les problèmes qui les touchent. En ce sens, les fédérations se concentrent plus à faire venir les dirigeantes qu'à réfléchir aux raisons, endogènes à l'organisation, pour lesquelles elles ne sont pas ou peu présentes. Ensuite, cette division du travail constitue une solution arrangeante dans le jeu politique. Elle permet à certaines femmes de se spécialiser et de construire leur carrière sur cette thématique délaissée par les hommes. Ce faisant, elles restent à des postes périphériques à la décision mais ne leur « volent » pas de places.

Enfin, quand la compétence est présente en interne, elle fait généralement suite à un recrutement spécifique, ce qui démontre un engagement plus important dans la volonté de produire une organisation plus égalitaire. La définition du plan et les moyens mis en œuvre n'échappent cependant pas aux luttes de pouvoir internes : l'égalité est souvent négociée au travers de compromis pour ne pas brusquer (Boltanski & Thévenot, 1991). Cette progression par étapes et compromis successifs, contribue à expliquer la lenteur du changement observé.

La FFR XIII est l'une des fédérations les moins avancées dans le processus de féminisation de sa gouvernance fédérale (figure 9). Elle respecte les quotas mais ce fait peut être considéré comme une

pas de formation particulière pour traiter ces sujets.

⁶²¹ Cinq femmes supplémentaires seront élues lors d'une élection partielle.

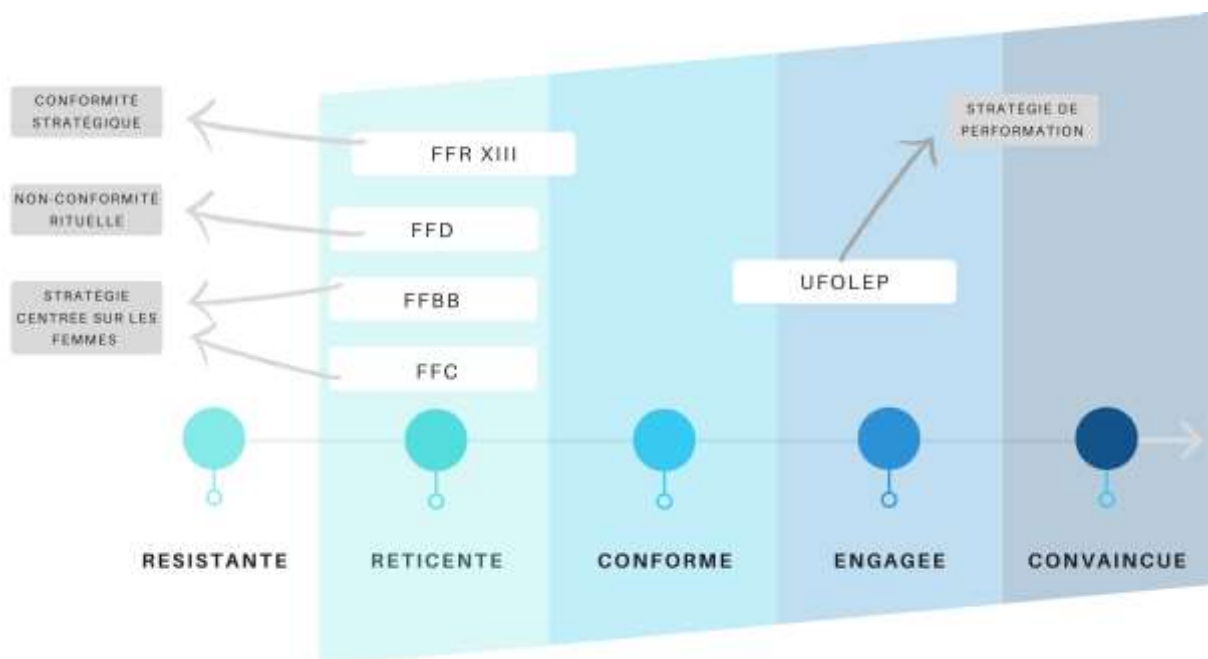
⁶²² Une femme supplémentaire sera élue lors d'une élection partielle.

conformité stratégique ou une *stratégie d'affichage* qui passe notamment par la nomination de quelques femmes à des postes visibles. Après la constitution de son bureau le président déclare : « *Un premier cercle d'une parité parfaite composé de deux femmes et de deux hommes, c'est aussi un signal fort que j'ai voulu ainsi donner* ». Un signal fort mais qui n'est suivi que de peu d'effets sur le long terme. La performance est symbolique, la fédération ne reconduit pas son plan de féminisation une fois l'obligation levée et si elle a institué une « commission nationale des féminines » celle-ci ne se concentre que sur la pratique sportive. Dans son « plan de féminisation des instances dirigeantes au de la FFR XIII » élaboré lors de la mandature 2013-2017, la fédération envisage d'aller au-delà des quotas imposés par la loi, mais ses statuts ne sont pas à jour⁶²³. S'il n'en est rien dans les faits pour cette mandature (38% des femmes au bureau), cet « oubli » pourrait constituer un élément de faiblesse pour la représentation politique des femmes à l'avenir. De façon assez paradoxale, le nombre de femmes dans les instances dirigeantes nationales augmente en comparaison à la mandature précédente, mais cela ne traduit pas un partage plus égalitaire des responsabilités ; les préoccupations envers l'égalité femmes-hommes semblent même en recul. L'effet d'apprentissage des responsabilités est en outre compromis par les nombreuses démissions qui ont entaché le mandat.

La fédération française de danse n'élabore pas non plus de politique de féminisation. Cependant à l'inverse de la FFR XIII, cette situation ne traduit par l'expression d'une stratégie de façade. La fédération ne se mobilise pas car elle se considère comme déjà féminisée : elle applique la parité au comité directeur national et dans toutes ses instances déconcentrées et ce depuis plusieurs olympiades. Cette pratique relève de la force des habitudes, elle est ancrée dans les statuts plus qu'elle n'est portée par les acteur-riche-s, et donne à voir une certaine (non)-*conformité rituelle* pour la constitution de son comité directeur plus qu'une réelle préoccupation envers l'égalité femmes-hommes. En ce sens, la fédération pense respecter la loi mais n'applique pas le quota pour les fonctions les plus importantes, à savoir le bureau, et le taux de féminisation ne reflète pas un partage égalitaire des responsabilités. L'obligation paritaire, instaurée à chaque échelon, et le nombre élevé de licenciées féminines masquent ainsi une situation loin d'être favorable aux femmes. Même dans cette organisation très féminisée en termes de licencié-e-s, la direction du sport reste décrite comme « un monde d'hommes » et l'égalité substantielle entre les membres n'est pas réalisée. Les femmes sont absentes des postes les plus prestigieux et expriment des difficultés quant à l'exercice effectif de leurs responsabilités et à la reconnaissance de leurs activités.

⁶²³ Ils prévoient que « *la représentation des femmes au sein du bureau exécutif est garantie en leur attribuant un nombre de sièges en proportion du nombre de licenciées éligibles* ».

Figure 9 : Les fédérations sur le continuum de l'engagement dans le processus de féminisation de leur gouvernance fédérale.



A la différence de ces deux premières FSN, les fédérations de cyclisme et de basketball se sont formellement investies depuis 2006 dans le processus de féminisation de leur effectif⁶²⁴ via des plans de féminisation – plans qu’elles ont reconduit pour la nouvelle mandature. Concernant la stratégie politique menée, l’approche adoptée par les deux fédérations est relativement similaire et se centre sur *les femmes*. La méthodologie et les moyens d’actions diffèrent cependant. La FFC travaille principalement sur l’autolimitation des femmes via des sessions de formation dont elle délègue la mise en œuvre à Femix’Sports. Elle organise par ailleurs des événements voués à faire connaître les différentes formes de pratiques cyclistes auprès des femmes et donne à voir ses efforts en multipliant les apparitions médiatiques. Cette *stratégie de publicisation* n’est pas sans rapport avec les intérêts des actrices engagées dans le processus de féminisation.

Dans le même sens, l’énergie de la FFBB se concentre sur l’effet levier présumé des rôles modèles et valorise la fonction de dirigeante. Cette solution est pratique parce qu’elle consiste à mettre en avant l’exemplarité de l’organisation au travers de la mise en lumière du parcours de ses dirigeantes. L’effort semble réel compte tenu du fait que la fédération décline les quotas dans les territoires suivant un principe minimum de proportionnalité, mais il peine à dépasser le cadre réglementaire. Les évolutions notées en fin de mandat laissent à penser que la fédération s’engage de plus en plus dans le processus de féminisation de sa gouvernance et nous invitent à qualifier sa stratégie de *stratégie d’ajustement à*

⁶²⁴ Elles ont fait partie de la première génération de fédérations à s’être dotée d’un plan de féminisation en 2006.

retardement à la demande ministérielle.

La stratégie *centrée sur les femmes*, utilisée par la FFC et la FFBB, se traduit par ailleurs par une certaine résistance au quota dans les discours et dans les faits, puisque celui-ci n’est pas strictement appliqué au bureau. Ainsi malgré certains efforts, les comportements des acteur-riche-s sont ambigus, ils donnent à voir une résistance et par certains autres aspects une performance de la demande de féminisation. Ces FSN ne peuvent pas être considérées comme *conformes* dans la mesure où seules quelques rares femmes dirigeantes parviennent à influencer dans le processus décisionnel et ne respectent pas strictement la loi.

L’UFOLEP est la fédération qui s’engage le plus fortement dans la féminisation de sa gouvernance. Un mouvement de femmes initié au sein de l’organisation questionne l’illusion de la parité que les quotas ont contribué à instaurer. Il touche, dans un premier temps, le comportement des acteur-riche-s du siège fédéral, élu-e-s et salarié-e-s, puis irrigue l’ensemble de la structure jusque dans les territoires en interrogeant l’égalité femmes-hommes au travers d’une variété de sujets. Au niveau national, une stratégie d’ensemble invite les femmes à prendre confiance en elles par le biais de formations en non mixité et questionne plus largement les pratiques de gouvernance et, de ce fait, le comportement des hommes. Enfin, si la fédération s’investit dans la recherche de l’égalité femmes-hommes, et s’engage dans une « stratégie de performance » de la demande ministérielle, il est à noter que la gouvernance est encore loin d’être partagée de façon paritaire dans les territoires comme au siège fédéral. Il existe encore, en outre, certaines résistances internes au mouvement. Les valeurs d’ouverture que la fédération porte et prône depuis sa création sont tout autant de bonnes volontés qui l’obligent à respecter la loi. Se soustraire à l’obligation d’inclure plus de femmes serait non seulement un manquement à aux valeurs d’égalité, un élément qui fonde son identité particulière de FSN affinitaire, mais constituerait en plus, une potentielle source de perte de crédibilité auprès des acteurs institutionnels. La féminisation des instances apparaît logique et évidente dans les discours mais les faits et les expériences des femmes renvoient à une réalité beaucoup plus complexe. Ces observations montrent que si la fédération est conforme à la loi et même *engagée* dans le processus de féminisation celle-ci ne peut tout à fait être considéré comme *convaincue*.

Table 25 : Tableau comparatif des politiques de féminisation des cinq fédérations

Stratégie politique de féminisation			
	Valeurs	Stratégie	Tactique
FFR XIII	Le plan de féminisation intègre une stratégie plus large de développement de la fédération et l'ambition de « se tourner vers des publics nouveaux ».	Effet d'aubaine : le développement de la pratique du rugby à XIII amènera des dirigeantes Valorisation de la fonction de dirigeant	Incitation à créer des équipes féminines, « cette action entraînera nécessairement l'arrivée de cadres ou de dirigeants féminins » Nomination de femmes à des postes visibles Portraits de femmes dirigeantes sur le site internet.
FFC	« Moderniser la gouvernance. » « S'adapter aux enjeux de la société. »	Centrée sur les femmes : améliorer leur confiance en elles, afin qu'elles osent prendre des responsabilités Création de réseaux	Commission cyclisme au féminin Salariée en charge, VP en charge Formation sur le développement de soi Appel à projets. Budget annoncé pour l'ensemble du plan de féminisation : 100 000 euros
FFBB	« Etre en adéquation avec les mentalités de la société française », « répondre aux attentes de la société ». « Pousser vers une mixité complète au sein du basket français ». « Etre les premiers. » Intègre les initiatives citoyennes de la fédération.	Agir sur les verrous sociétaux et mettre en valeurs les rôles modèles Formation des dirigeantes	Déclinaison des quotas dans les territoires. Opération « femmes sur tous les terrains » ; Identifier et accompagner les femmes aux prises de responsabilités ; Une salariée (temps partiel) et une élue du CD Pas de commission spécifique jusqu'au plan ffbb « mixité 2024 » (novembre 2019). Budget total annoncé pour ce nouveau projet : 150 000 euros
FFD	Aucun	Aucun	Pas de commission ni de personne en charge Parité au comité directeur, au national et dans les instances déconcentrées (dans les textes). Pas au bureau fédéral.
UFOLEP	Rappel à l'égalité fonde le projet associatif de la fédération. « Permettre aux femmes de se réaliser à travers le sport, dans leur pratique et leur engagement associatif ». « L'innovation, l'éthique et la solidarité ». Passer d'une égalité dans les chiffres à une égalité dans les faits.	Mobilisation des élues et des salariées : créer un environnement inclusif. Approche intégrée, agir sur l'autolimitation des femmes via des formations, agir sur les freins organisationnels (partage de la parole, présidence de réunion tournante)	Mise en place d'un groupe de travail non mixte. Elaboration d'un plan à échéance 2023 doté de 8 000 euros.

En ce qui concerne l'accompagnement des stratégies entreprises par les différentes fédérations, plusieurs élues ou technicien-ne-s en charge de thématiques liées à l'égalité femmes-hommes et issues de différentes FSN, soulignent l'absence de plateforme de mutualisation entre les FSN et l'insuffisance des outils proposés par les associations militantes agissant dans la sphère sportive. Trois principales critiques sont formulées à leur égard : la défense d'intérêts considérés comme restrictifs car limités au féminisme blanc de classe moyenne, des moyens d'actions jugés inadaptés car « essentialisants », et la monétisation de la cause à des fins personnelles. Cette inadéquation entre d'une part les ressources proposées par les associations et d'autre part la demande des FSN invite ces dernières à élaborer des solutions innovantes en interne et/ou à externaliser ces activités à d'autres organisations qui se situent en dehors de la sphère sportive. Le non-recours aux organisations spécialisées dans la lutte des discriminations dans le sport pose problème dans la mesure où ces associations se posent comme des relais organisationnels de l'État et sont en partie financées par différents ministères (sports et droits des femmes).

Malgré ces lacunes, des évolutions sont à noter sur les années récentes. Si le concept d'*empowerment* n'est pas utilisé explicitement, certaines pratiques et comportements observés à l'UFOLEP et à la FFC répondent bien à des processus individuels et collectifs d'apprentissage du pouvoir.

2. Des femmes en action : formes d'*empowerment* des dirigeantes

À la FFC, quelques dirigeantes se mobilisent pour prendre plus de place dans la vie de l'organisation mais leurs actions ne prennent pas la forme d'un collectif politisé. Ces comportements émergent suite à des formations financées par la fédération dans lesquelles elles prennent confiance en se retrouvant dans un espace non mixte – une expérience souvent inédite pour ces femmes plongées dans un univers masculin.

Les formations ne font pas l'objet d'un débat politique et elles n'émergent pas en réaction aux difficultés rencontrées par les femmes – même si elles en rencontrent - mais elle est impulsée par le haut de l'organisation et notamment la vice-présidente en charge du plan de féminisation et le président de la fédération. Les actrices qui participent à ces formations n'en sont pas les initiatrices, puisque la mesure intègre le projet de campagne du président qui s'engage à accompagner les dirigeantes dans la prise de responsabilités en les formant afin de « *moderniser la gouvernance* » et « *d'affirmer la position de la FFC sur les enjeux de société* ». La mesure questionne l'attitude des femmes (qui n'osent pas) mais n'interroge ni le rôle des hommes ni celui de l'organisation et contribue à les déresponsabiliser.

Comme à la FFBB, l'origine du problème de la sous-représentation des femmes est extériorisée : c'est une histoire de stéréotypes, de manque de confiance et de génération qui se résoudra avec le temps. Cette approche libérale « *fix the women not the system approach* » (Hovden et al., 2019) se traduit par

l'émergence d'un vocabulaire dédié : les femmes dirigeantes suivent des formations de « marketing de soi », de développement personnel ou elles apprennent à « s'affirmer » et à « oser ». L'absence de « *fix the men* » mesures (Evans & Pfister, 2020) participe à comprendre l'échec électoral de Maryse E. pour la vice-présidence du conseil fédéral alors que la fédération montre un certain engagement dans le processus de féminisation. À cet égard, si de tels programmes centrés sur les compétences des dirigeantes semblent heuristiques à certains endroits, il est indéniable qu'implémentés tout seul, ils se révèlent insuffisants voire contre-productifs car ils participent à maintenir les hommes, même ceux qui se considèrent comme alliés, aux positions les plus élevées dans la hiérarchie. En ce sens, l'empowerment des femmes à la FFC reste « sous contrôle » (Lapeyre, 2017) et peine à s'exprimer en dehors des espaces de formation.

À l'inverse, le collectif qui émerge à l'UFOLEP est spontané, non planifié, et bouscule en partie le projet fédéral établi. Il est, en ce sens, porteur d'une visée et d'une dimension transformationnelle (Lapeyre, 2017). Les femmes développent une conscience de groupe et une identité collective : elles s'attribuent un nom, formalisent des objectifs, portent des revendications et se projettent dans le long terme en dehors des frontières de l'organisation, chose que les dirigeantes de la FFC ne font pas. Plusieurs facteurs contribuent à expliquer ces différences. Les « ufolépiennes » sont plus nombreuses, elles dépassent la masse critique (Kanter, 1977) ce qui leur donne une force de groupe. Elles sont en outre plus politisées : la plupart d'entre elles peuvent être considérées, et se considèrent, comme des militantes, elles possèdent des engagements associatifs en dehors de la sphère sportive ce qui leur donne une certaine expérience de la mobilisation. Elles partagent ensuite une certaine proximité dans leur parcours qui facilite leur rapprochement. Elles sont pour la plupart issues ou retraitées de l'Éducation Nationale et siègent depuis plusieurs mandats dans les instances nationales: elles vivent ou observent les mêmes types de difficultés depuis plusieurs années. Ces épreuves-défis et expériences similaires sont au fondement de leur regroupement et de la solidarité qu'elles expriment ensuite.

L'analyse de l'émergence de ces mouvements, à l'origine de comportements émancipateurs au sein de l'UFOLEP et de la FFC, ne peut faire l'économie de l'examen des caractéristiques de ces organisations. À ce titre, il semble que le fonctionnement et la structuration de l'UFOLEP en plusieurs groupes de travail temporaires, et non en commissions instituées de mandats en mandats par la tradition, facilitent l'émergence et la prise en considération de ces nouvelles thématiques. Il fait ensuite jour que la culture et les valeurs de l'organisation participent à l'expression de revendication égalitaires exprimées par les femmes. Mieux partager les temps et espaces de parole et réfléchir à une gouvernance plus inclusive sont des demandes compatibles avec le projet politique de la fédération et les logiques d'actions développées par les acteur-riche-s. Cependant si la culture d'organisation favorise l'émergence et l'institutionnalisation d'un groupe de travail de femmes, il convient de ne pas surestimer la capacité structurante de celle-ci. Preuve de la difficulté de mobiliser les acteur-riche-s sur le sujet, même dans un environnement supposé favorable, jusqu'en 2017 les revendications de certaines dirigeantes sont

étouffées. Elles sont accueillies par quelques alliés mais elles se révèlent généralement improductives ; elles ne permettent pas une prise de conscience généralisée de discriminations qu’elles subissent et une amélioration de leur situation. Ce terreau de revendications se révélera néanmoins essentiel dans la création du groupe avec l’arrivée, lors de la nouvelle mandature, d’une « actrice critique » (Dahlerup, 1988).

L’empowerment des dirigeantes doit aussi être replacé dans le contexte élargi dans lequel se situe les fédérations. En l’occurrence, la mise à l’agenda d’une volonté de féminisation semble jouer un rôle primordial notamment parce qu’elle légitime le recrutement d’un nouveau type de dirigeantes militantes ou expertes des problématiques de genre. Ainsi à la FFC et à l’UFOLEP des actrices identifiées comme engagées dans l’égalité femmes-hommes dans le sport, sont élues au comité directeur et intègrent le bureau. Leur entrée ne se fait pas en force. Elles sont en partie sollicitées et recrutées pour leur expertise sur les discriminations de genre et bénéficient donc de l’appui de leur président respectif pour développer projets et actions. Ces actrices féministes jouent un rôle moteur car elles agissent, de façon improvisée ou non, en leader et en « rôle modèle » auprès de nombreuses autres dirigeantes – mais parfois aussi en modèle repoussoir. Elles participent ainsi à créer un noyau dur de solidarité. L’intégration de ces « fémocrates sportives⁶²⁵ » dans les institutions sportives nationales, chez les salariées n’est pas tout à fait nouvelle mais elle semble plus récente chez les élues.

Les approches poursuivies ne sont cependant pas uniformes et répondent à différentes visions du féminisme. Ces différences tiennent aux convictions personnelles des « actrices critiques » qui animent ces mouvements, mais elles peuvent être aussi être comprises comme des adaptations stratégiques dans un environnement parfois hostile au changement et aux revendications paritaires. À la FFC les dirigeantes utilisent une stratégie dite différentialiste (« égaux dans la différence ») tandis qu’à l’UFOLEP l’approche se veut intersectionnelle.

A la FFBB et à la FFD il n’existe pas de mobilisation similaire malgré une masse critique de femmes (Kanter, 1977) au comité directeur⁶²⁶ et une distribution toujours inégalitaire du pouvoir entre les femmes et les hommes (table 26). En ce sens comme le soulignent Celis & Childs (2008) le nombre de femmes élues semble moins important que les actes critiques des acteur-riche-s dans la poursuite d’une gouvernance plus équilibrée.

⁶²⁵ Le néologisme « fémocrate » croise les termes féministe et bureaucrate. Il désigne les militantes travaillant à l’intérieur des institutions publiques d’État (Stetson & Mazur, 1995 ; Revillard, 2016).

⁶²⁶ Pour la FFBB et la FFC.

Table 26 : Tableau synthétique des stratégies déployées par les dirigeantes dans la gouvernance des cinq fédérations

FSN	FFR XIII	FFC	FFBB	FFD	UFOLEP
ATMOSPHERE DE LA GOUVERNANCE	Conflits, confrontations verbales et nombreuses démissions	Ambiance de réunion décrite comme polie et conventionnée	Principe d'équipe très fort, liens cordiaux et amicaux dans le bureau	Volonté de travailler en transversalité mais des tensions existent.	Pas de conflit ouvert, principe de bienveillance entre les membres
DIVISION DU TRAVAIL HORIZONTALE ET VERTICALE	FORTE	FORTE	FORTE	Faible dans les territoires mais forte au siège fédéral	FAIBLE
STRATEGIE DE FEMINISATION DE LA GOUVERNANCE	Résistance et affichage, nomination de femmes à des postes élevés	Plan d'action, stratégie centrée sur les femmes	Résistance au quota, notion de méritocratie ancrée. Evolution en fin de mandat	Pas d'engagement envers une gouvernance plus égalitaire	Performance de la demande ministérielle
STRATEGIES DES FEMMES ELUES	Deux types de réponses : - Confrontation au pouvoir en place puis démission - Assimilation, présence passive ou active	Formation en non mixité qui conduit à la constitution d'un petit groupe. Cela échoue à modifier la hiérarchie du CF.	Stratégies de progression dans la FSN individuelles. Pas de conscience de groupe. Solidarité successorale non dite	Solidarité informelle au bureau. Cantonnement aux dossiers relatifs à l'artistique.	Entrisme = groupe de parole et de travail en interne. Questionne comportement des hommes. Formation en groupe non mixte

A cet égard, il faut souligner que la distanciation de certaines dirigeantes des autres femmes n'est pas un comportement réservé aux pionnières ou aux plus expérimentées qui ont souvent dû « jouer le jeu » et assimiler des normes de fonctionnement masculines au début de leur carrière. Il semble que le quota, parce qu'il joue parfois le rôle d'ascenseur et facilite la progression des femmes dirigeantes dans les fédérations dites masculines en termes de licencié-e-s, participe à renforcer la conviction que les discriminations de genre n'existent pas ou plus. L'idée que la demande de dirigeantes augmente (des places leurs sont réservées), et que les sièges n'attendent que les femmes pour être pourvus, retourne la charge de la faute. Cette logique est accentuée par le fait que l'engagement est ici bénévole, et qu'il ne semble reposer que sur des choix individuels : prendre des responsabilités au plus haut de l'espace fédéral devient une action qui est considérée comme étant du simple ressort de la volonté des femmes. Ainsi émergent dans les discours de certaines dirigeantes élues plusieurs classes de femmes ; celles qui osent et celles qui se « victimisent » ; celles qui sont élues pour leurs compétences et celles qui sont là pour faire le nombre.

De façon assez paradoxale, cette posture n'empêche pas l'expression d'un autre répertoire d'actions. D'autres formes de solidarité moins visibles apparaissent avec notamment la mise en œuvre d'une « sororité successorale » dans la transmission des places. Ces actions individuelles améliorent la

représentation politique des femmes, mais elles ne sont pas porteuses de revendication explicite et ne bouleversent pas le fonctionnement de l’organisation. Certaines dirigeantes qui développent ce genre de pratiques s’approprient tout ou partie du discours féministe. Elles en rejettent cependant publiquement l’étiquette qu’elles considèrent comme synonyme d’agressivité et se distancent de figures reconnues comme telle (« *moi je ne suis pas comme Florence* »). Elles témoignent ainsi, dans une certaine mesure, d’une stratégie d’adaptation et d’une négociation intérieure : c’est un féminisme qui se fait mais qui ne se dit toujours pas.

Plusieurs formes d’actions collectives émergent, avec le soutien d’organisations féministes militantes situées dans et dehors du système sportif fédéral. Ces actions sont en partie impulsées et soutenues par des actrices critiques. Si elles ne permettent pas toujours une remise en question totale des structures de pouvoir, elles invitent au moins à une certaine prise de conscience des inégalités de genre par les femmes et par les hommes. Elles autorisent par ailleurs un « mieux être » des dirigeantes, notamment nouvellement élues dans les instances de direction, qui prennent progressivement confiance en elles au cours du mandat. Ces formations se révèlent néanmoins, à l’heure actuelle, insuffisantes pour transformer les rapports de pouvoir car elles ne perturbent pas – ou seulement à la marge, le fonctionnement des organisations, et participent à désengager les acteur-riche-s qui ne participent aux formations à la réflexion qui est en train d’être menée.

Chapitre 8 - Conclusion générale : perspectives et limites de la recherche

Au cours des derniers chapitres nous avons exploré, dans l'ensemble : le processus de légitimation de la discrimination positive qui a conduit à l'élaboration de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes (chapitre 5) ; les processus formels et informels de recrutement des dirigeant-e-s (chapitre 6) ; la façon dont le pouvoir s'exerce dans les FSN et la place des femmes dans le jeu organisationnel (chapitre 7). Les signes annonçant la fin de cette thèse sont là.

Malgré toute l'affliction, mais aussi le sentiment de voir accompli qui accompagnent cette annonce, il nous faut désormais tirer les principaux enseignements qu'apporte ce travail doctoral. C'est dans ce dessein que ce dernier chapitre adopte une posture réflexive, et met en lumière les perspectives de recherche qui s'offrent à l'avenir.

Dans ce cadre, la première partie de ce chapitre revient sur les principales limites, notamment méthodologiques, qui entourent la production de ce travail (A). La seconde présente, dans un dernier mouvement, les conclusions générales qui peuvent être dressées (B).

A. Limites et perspectives de la recherche

Malgré les apports importants que produit cette thèse, trois grandes séries de limites jalonnent les résultats des enquêtes précédemment présentées. La première série de remarques porte sur l'enquête exploratoire, et l'analyse du processus de légitimation de la discrimination dans le domaine sportif (1).

La deuxième a trait au procédé méthodologique quantitatif, et notamment à l'absence de données socio-démographiques relatives aux dirigeant-e-s qui se présentent au comité directeur des FSN. En effet, faute de ressources documentaires suffisantes, l'origine migratoire, l'âge ou encore à la classe des acteur-ric-e-s sont laissés pour compte dans l'analyse (2). Si ces limites tiennent principalement à la méthodologie employée, elles semblent par ailleurs difficilement évitables. Comme le montre les développements qui suivent, elles découlent en effet d'impossibilités pratiques, et elles sont intimement liées à la question de recherche qui se borne à évaluer la façon dont les fédérations respectent et appliquent la loi.

Enfin, la dernière partie considère les éléments qui limitent la portée et la généralisation des résultats relatifs aux cinq études de cas réalisées et introduit la notion de *concept sensibilisant* (3).

1. Le volet-socio historique

L'analyse du processus de la légitimation de la discrimination positive dans le domaine du sport, présenté en chapitre 5, rend compte des nombreuses mesures et recommandations qui ont été instaurés

au cours du dernier siècle afin de rendre les instances de direction plus égalitaires. Cette analyse s'étend ainsi sur une période très longue (début du XX^{ème} – 2020).

Ce choix, de balayer un siècle en un chapitre, comporte certaines limites ; notamment celles de privilégier la longueur de l'analyse au détriment de sa finesse et de réduire la profondeur historique. À ce titre, il nous faut souligner que l'analyse relative à la construction du volet sport de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, et les débats parlementaires qui l'ont nourri, ne prend pas en compte le jeu global, à savoir les compromis et arrangements qui peuvent exister entre les groupes parlementaires au regard des autres articles de la loi. Cette dernière est, en effet, transversale et comporte de nombreux articles, ce qui rend le jeu qui entoure la construction de la loi beaucoup plus large que ce que l'analyse ne le laisse entrevoir. Les député-e-s et sénateur-ice-s peuvent pour exemple négocier d'abandonner un amendement relatif au quota dans les fédérations sportives, afin d'en faire passer un ayant trait au congé parental.

Ces manques, dont nous avons conscience, sont inhérents au projet de recherche. Celui-ci s'intéressait au *processus* de féminisation et à l'évolution de la nature de l'action ministérielle ; il nécessitait donc une certaine longueur dans la période étudiée. Ainsi, si le choix d'étudier « *un siècle de lutte* » entraîne inévitablement certaines faiblesses, il n'empêche pas, c'est du moins la croyance que nous portons, cette étude d'être pertinente. D'autres recherches, comme l'ont récemment fait Carpentier (2019), Scholl (2019) ou le travail doctoral de Varetta (2017), se sont concentrées sur des périodes plus courtes. Elles apportent des clés de compréhension importantes à l'analyse des rapports de force qui se jouent entre les contempteurs et les promoteurs de l'égalité dans la sphère sportive et donnent un éclairage complémentaire à nos travaux.

2. Des dirigeant-e-s sans propriétés sociales

Ensuite, il nous faut souligner le fait que l'examen analytique de la répartition sexuée des dirigeant-e-s et candidat-e-s aux comités directeurs n'a pas conduit à la production de données permettant une analyse intersectionnelle des inégalités d'accès à la gouvernance sportive fédérale. En effet, en se concentrant uniquement sur le respect des quotas par les fédérations agréées par le Ministère en charge des sports, c'est-à-dire sur « *le combien de femmes et d'hommes sont élu-e-s* » plutôt que sur le « *quelles femmes et quels hommes sont élu-e-s* », l'étude échoue à considérer les questions relatives à l'intersection des rapports sociaux. Ainsi, si l'étude quantitative note, à certains endroits (pour la présidence et pour les études de cas), la quasi-absence de dirigeant-e-s issues des minorités post-coloniales elle ne l'étudie pas outre mesure. En se focalisant sur le nombre de femmes et d'hommes effectivement élu-e-s dans les bureaux et comités directeurs, l'état des lieux quantitatif de la gouvernance masque la diversité des profils et agit comme l'énonce Perronnet (2018) en « *cache-race et cache-classe* ».

Ces défauts, importants et regrettables, tiennent à la méthodologie employée et à la non-disponibilité des données : le nombre de femmes et d'hommes dans la gouvernance a été quantifié à partir de la lecture des comptes rendus officiels des élections et des informations présentes sur les sites internet des FSN. Les procès-verbaux, renseignent souvent uniquement le sexe des dirigeant-e-s (i.e., collègue féminin, collègue masculin) mais ne font que rarement mention d'autres données socio-démographiques. En effet, si les fiches de candidatures des dirigeant-e-s procurent quelques données biographiques supplémentaires (e.g structure de laquelle iels sont issu-e-s, âge), celles-ci ne sont pas toujours disponibles, et le niveau d'information qu'elles contiennent restent très variable d'un-e candidat-e- et d'une fédération à l'autre⁶²⁷. En outre, cette thèse qui s'intéresse à l'instauration des quotas et à ses effets dans la gouvernance sportive, par la nature même de son objet, renforce implicitement l'idée de l'existence d'une binarité du genre humain. Elle consiste en une entreprise de classification des individus, notamment parce qu'elle s'appuie largement sur des constats quantitatifs.

Dans ce même sens, les données relatives aux candidatures et aux taux de succès des prétendant-e-s à un poste au comité directeur souffrent de manques, notamment parce qu'elles ne permettent pas de mesurer l'influence des compétences de candidat-e-s, de leur âge dans le processus électif, ni prendre en compte le fait que certain-e-s candidat-e-s étaient des dirigeant-e-s sortant-e-s.

Il faut souligner ensuite le fait que les données sexuées relatives à la composition des comités directeurs ne prennent pas en compte toutes les évolutions que connaissent la gouvernance. Sans pour autant parler de « valse de dirigeant-e-s », il est rare que l'équipe dirigeante élue au début de l'olympiade reste dans son entièreté à l'identique jusqu'à la fin du mandat. La composition des instances de gouvernance est parfois mouvementée et connaît des « remaniements » politiques⁶²⁸. La « photo » de la gouvernance établie au chapitre 6, possède donc le désavantage d'en donner un aspect figé.

A cet égard, l'étude du cas de la FFR XIII montre que si la fédération est conforme à la loi *en début de mandat*, au regard du nombre de femmes élues dans ses instances, celle-ci ne l'est pas *au cours du mandat*, en raison des nombreuses démissions qui émaillent la vie fédérale et le temps nécessaire pour les remplacer (i.e la tenue d'une nouvelle assemblée élective partielle). Cette stratégie de contournement que nous avons mis en lumière grâce aux études de cas, a peut-être été utilisé dans

⁶²⁷ Voir des exemples de fiches de candidature en annexes.

⁶²⁸ Voici une liste non exhaustive de changements survenus pendant la mandature: la fédération de rugby XIII a connu sept démissions, la fédération de football américain deux (son président et trésorier), celle d'handisport une (président), l'UFOLEP trois et un changement de président ; les fédérations de sports de traîneau de ski pulka et cross canins de pétanque et jeu provençal a connu un changement de président (décès et démission) ; la fédération de cyclisme a connu la démission de cinq membres, celle de basketball une, handball une, et celle de judo deux. Les fédérations des sports de glace, et de rollers sport ont comptabilisé les démissions du président Didier Gailhaguet et de quatre membres du bureau exécutif pour la première, et du président Nicolas Belloir pour la seconde, suite aux affaires de violences sexuelles qui ont secoué les deux fédérations. A la fédération de volley-ball, quatre membres du CA issu-e-s de l'opposition ont démissionné suite à des désaccords profonds avec la politique menée par le siège. Le président de la fédération de course landaise a démissionné suite à un vote de défiance etc.

d'autres fédérations. Le travail présenté dans cette thèse ne permet pas cependant de connaître l'ampleur exacte de ce phénomène. Pour ce faire, il aurait fallu refaire un état des lieux de la gouvernance en fin de mandat.

L'effort de veille sur les mouvements qui entourent la composition de la gouvernance a néanmoins été effectué pour les postes clés. L'étude de la composition des bureaux rend compte des changements qui ont impacté les postes les plus haut placés hiérarchiquement (président-e, trésorier-ère, secrétaire). À cet égard, l'examen des mouvements des dirigeant-e-s (promotion, démission) au sein de la gouvernance montre, une nouvelle fois que des logiques de genre viennent influencer le jeu des élections ou des nominations.

Les cinq études de cas réalisées se situent dans cette continuité et permettent de dépasser les simples constats quantitatifs du nombre de femmes élues réalisés depuis maintenant 20 ans, par les associations militantes, et le Ministère en charge des Sports⁶²⁹. Elles explicitent les raisons qui entourent les démissions de certaines femmes dirigeantes (i.e car non prises en considération dans le jeu politique), mais bien aussi, celles qui permettent, dans de rares cas, leur ascension hiérarchique jusqu'au plus haut niveau de l'organisation (i.e *glass cliff* pour la présidence). Malgré leurs apports, ces études de cas ne sont pas, elles non plus, dénuées de limites. Les développements qui suivent reviennent sur les éléments qui en amoindrissent la portée.

3. Les études de cas : des effets localisés observés sur le court terme

L'enquête principale s'est appuyée sur des études de cas afin de rendre compte des spécificités du contexte organisationnel de chacune des fédérations. Cependant, en les considérant comme des entités séparées les unes des autres, la méthode tend à minimiser leur interdépendance et leurs interactions. En effet, les FSN et leurs dirigeant-e-s ne fonctionnent pas en vases clos, et nouent des interrelations. Pour exemple, la fédération française de football est régulièrement citée en modèle en ce qui concerne la pratique sportive (André, 2011). En effet, les effectifs féminins de la fédération, ont augmenté de façon conséquente ces dernières années. Ils ont connu une croissance très importante entre 2010 et 2020 et ont dépassé la barre des 200 000 licenciées en 2020. La progression du nombre licenciées, et l'attention médiatique croissante qui lui est portée, est visible à la fois dans les feuilles statistiques du Ministère en charge des Sports et dans les stades. Elles semblent avoir contribué à inciter les autres fédérations à s'investir avec plus de force dans politiques destinées à attirer les pratiquantes. Ainsi, si la FFF est scrutée (Billon et al., 2019), elle est aussi parfois citée en exemple dans les plans de féminisation

⁶²⁹ *Rapport Stat-Info*, bulletin de statistiques et d'études du Ministère de la Jeunesse et des Sports, 2001, n°01-03. *L'œil d'Egal Sport. La gouvernance du sport se féminise-t-elle ? Fédérations olympiques olympiade 2017-2020.* (2020). Egal Sport.

des autres FSN ; comme à la fédération de handball⁶³⁰ et de basketball⁶³¹.

Néanmoins, si certains efforts et politiques de féminisation semblent s'alimenter à certains égards, il n'existe pas de réel mouvement qui transcende les particularismes de chaque fédération. En ce qui concerne la gouvernance, ces effets de mimétisme semblent peu importants⁶³². Des évolutions timides et récentes sont à noter, peut-être en raison de la multiplication de sessions de formation en direction de dirigeantes qui favorisent les rencontres et les échanges de bonnes pratiques⁶³³. Pour l'heure, cette mutualisation prend, quand elle est visible, pour exemple la forme d'échanges sur les réseaux sociaux entre dirigeantes issues de fédérations différentes⁶³⁴. Cette thématique de la dynamique interfédérale, qui est finalement assez peu explorée dans le cadre de ce travail, car il considère chaque entité isolément, peut ouvrir de nouvelles pistes de recherche à l'avenir.

La réalisation de ces études de cas ne nous permet pas, en outre, de généraliser les résultats de l'enquête à l'ensemble des FSN agréées par le Ministère en charge des Sports. En ce sens, si dans les cinq fédérations étudiées, l'analyse montre que les rapports de pouvoir dans lesquels les femmes s'inscrivent leurs sont défavorables (dans le sens où elles ne profitent pas d'une rémunération pour leur travail et qu'elles disposent généralement des postes les moins valorisées), cette affirmation ne saurait être étendue à l'ensemble des autres fédérations.

Loin d'être « déçues » par la non-généralisation de nos résultats - l'ambition n'était pas de tirer des conclusions et des vérités générales à partir de l'étude de cinq fédérations - nous préférons substituer à cette idée la notion de « concept sensibilisant ». Comme l'énonce Blumer (1954) les concepts sensibilisants ne présagent pas des données que le ou la chercheur-se va trouver mais fournissent un cadre et des indications pour savoir où poser le regard : « *les concepts définitifs fournissent des prescriptions sur ce qu'il faut voir, les concepts sensibilisants se contentent de suggérer la direction où il faut regarder* » (Blumer, 1954, p.7).

En ce sens, les résultats précédemment exposés nous invitent à porter le regard sur certains éléments pour l'analyse des autres fédérations. En l'occurrence :

- Existe-t-il des personnes compétentes mais surtout qualifiées sur la thématique de l'égalité ? De quelle marge de manœuvre, de quel budget, et de quelle écoute disposent-elles pour agir?
- Dans l'espace de réunion, qui parle et comment se partage la parole (e.g le temps

⁶³⁰ *Handmag*, 2015, n°148.

⁶³¹ Plan Mixité 2024, groupe de travail Communication et Partenariats, bureau fédéral du 29 août 2020.

⁶³² Le club des 100 femmes dirigeantes est cité à la FFBB. Plan mixité(s?) 2024, document de travail de la FFBB, bureau fédéral du 29 août 2020.

⁶³³ Voir notamment les formations SUCCESS, WILD précédemment citées au chapitre 5. Plus récemment, la FDJ et Femix'Sports ont lancé un programme de formation en direction de 24 dirigeantes sportives identifiées comme étant à haut potentiel. <http://www.femixsports.fr/2019/10/09/formation-hauts-potentiels/> [Consulté le 25/10/2020].

⁶³⁴ Pour exemple, Sarah Ourahmoune dit réfléchir en 2020, à une éventuelle candidature à la présidence du CNOSF pour les années à venir. Elle reçoit publiquement des soutiens de dirigeantes d'autres fédérations. <https://twitter.com/SarahOurahmoune/status/1277538340171141120> [Consulté le 11/07/2020].

d'intervention est-il limité, est-ce que le président fait étalage de son emploi du temps et met en scène son activité pour prouver son importance ?)

- A qui profitent les avantages matériels, financiers, symboliques de l'organisation ?
- Existe-t-il des mécanismes de partage des responsabilités (e.g co-présidence, présidence tournante) ?
- Une communication inclusive, à la fois dans le langage et dans les images ?
- Des objectifs chiffrés ? Des indicateurs, suivis et précis des actions entreprises ?

Ensuite, comme le montre le cas de la FFR XIII précédemment évoqué qui respecte la loi au début de l'olympiade mais pas en cours de l'olympiade, le nombre de démission des dirigeant-e-s et leur temps de mandat en poste semble être les premiers indicateurs à privilégier afin de mesurer le pouvoir organisationnel des femmes élues. En effet, le temps, entendu dans le sens de « temps en poste occupé », joue souvent un rôle primordial dans la carrière des bénévoles. Telles les *laborieuses*, il leur permet de faire leurs preuves, d'apprendre les complexités du fonctionnement fédéral, de nouer des interconnaissances et finalement de monter progressivement dans la hiérarchie. Cependant si la longévité des dirigeantes se fait le témoin de leur capacité à rester en poste, il ne donne pas l'assurance que celles-ci jouent un rôle important dans la gouvernance, comme l'analyse des parcours de plusieurs dirigeantes laborieuses issues de fédérations différentes l'a ainsi montré.

Dans ce cadre, le poids électoral des dirigeantes, c'est-à-dire le nombre de voix qu'elles représentent dans l'assemblée générale (soit aussi la taille des structures dont elles ont la présidence), les relations à l'environnement pertinent, et la constitution d'alliances avec des acteurs clés de l'organisation (généralement des hommes) semblent constituer des sources de pouvoir importantes afin d'influencer, à terme, le cours des décisions. Dans tous les cas, le parcours n'est souvent pas sans embûche et sans épreuves (Martucelli, 2015). Il nécessite de détenir une culture sportive, et de montrer un engagement et une disponibilité sans faille. Des critères qui ne sont pas neutres et qui tendent toujours à privilégier dans l'ensemble, les hommes, les acteur-ric-e-s situé-e-s en zone urbaine (i.e accessibilité au siège fédéral), et les classes sociales privilégiées.

Enfin, en dernier lieu, se pose la question de la temporalité de l'étude. Cette thèse participe à mesurer et à rendre compte des effets de l'action publique sur le comportement des FSN et de leurs acteur-ric-e-s au travers du cas de l'implémentation de quotas. Cependant, elle ne peut le faire que sur le court, voire très court terme car la loi n'a été appliquée que depuis 2016 (voire 2017 pour certaines fédérations). En ce sens, si l'analyse se concentre, en partie, sur les politiques et stratégies de féminisation élaborées par les FSN, elle ne peut en évaluer leur volet opérationnel et leur efficacité sur le plus long terme. La réalisation de cette ambition nécessiterait un suivi longitudinal des modalités selon lesquelles la loi est implantée et de l'évolution de la représentation politique des femmes, qui ne peut s'appuyer que sur un seul mandat électif. Elle pose par ailleurs le défi d'évaluer la situation qui aurait prévalu si la politique engagée n'aurait pas été menée, ou si elle avait été conduite suivant d'autres

logiques.

Malgré l'ensemble de ces limites, il fait néanmoins jour que ce travail participe à cartographier les rapports de pouvoir qui traversent et animent la gouvernance fédérale. Il nous permet de mieux comprendre les expériences des dirigeant-e-s qui s'y investissent, et il contribue à mettre en lumière les mécanismes qui entourent la lenteur du processus de féminisation de la gouvernance sportive. La partie qui suit revient, à cet égard, sur les principales contributions de ce travail doctoral.

B. Conclusion générale

Cette seconde partie présente les conclusions générales qui peuvent être dressées à la suite de cette recherche. Avant de revenir sur les principaux résultats qu'elle met en lumière, rappelons brièvement les enjeux qui entourent sa production et les problématiques qu'elle investigate.

Cette thèse intervient dans le contexte de l'instauration, en août 2014, de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes dans le domaine sportif, et sa mise en application effective au cours de l'année 2016-2017. Cette mesure constitue un changement important pour la composition des instances de gouvernance des FSN, qui ne s'étaient vues jusqu'alors, imposer par le législateur que des mesures faiblement contraignantes.

Dans ce cadre, l'attention a porté, en premier lieu, sur les éléments qui participent à comprendre la légitimation de quotas et plus largement de la discrimination positive dans le domaine sportif. L'ambition était de caractériser la nature de l'action ministérielle, et dans une moindre mesure d'identifier les acteur-riche-s individuels et collectifs mais surtout « critiques » (Dahlerup, 1988) qui poussent/résistent à l'idée d'une plus grande intégration des femmes dans la gouvernance fédérale. La focale s'est ensuite déplacée sur les effets quantitatifs des quotas sur le court terme sur les instances dirigeantes des FSN ; c'est-à-dire sur le nombre de femmes candidates au comité directeur des FSN, au nombre de femmes effectivement élues, et au niveau de responsabilité officielles auxquelles elles ont accédé (i.e postes clés ou non) suite à ces élections. La dernière partie de l'enquête s'est enfin penchée sur les effets qualitatifs des quotas, ces derniers étant notamment appréhendés à l'aune de l'inscription des femmes dans les rapports de pouvoir.

L'analyse de la réglementation relative à la composition des instances fédérales, montre qu'il existe une superposition voire un enchevêtrement de politiques visant à inclure plus de femmes dans les directions sportives dans les années récentes. Celles-ci proviennent à la fois de l'ordre juridique d'État (i.e Parlement Européen, Ministère en charge des Sports), et de l'ordre juridique sportif (i.e CIO, CIP, FSI). Malgré cette multiplication des *pressions douces*, exercées par l'environnement pertinent des FSN, les effets quantitatifs sur le nombre de femmes en poste sont longtemps restés de faible ampleur. Enclenché depuis maintenant 30 ans à l'échelle internationale, depuis 20 à l'échelle nationale, et soutenu par de nombreuses OGN et institutions étatiques, le processus n'a pas permis l'accession d'un nombre

significatif de femmes à des postes stratégiques.

Les effets modérés de ces régulations aux sources diverses s'expliquent notamment par le faible niveau de contrainte des mesures adoptées. Celles-ci agissent comme des politiques incitatrices et ne sont suivies d'aucune sanction (i.e objectifs chiffrés du CIO et de la commission européenne envers les FSN et les CNO, au niveau national aucun retrait d'agrément). Ainsi, les acteur-ric-e-s peuvent les contourner sans que le coût de la transgression de la règle ne vienne inquiéter leur comportement. En ce sens, si les décrets et réformes se sont vus multipliés, ils peuvent être considérés comme étant « mal calibrés ».

Dans l'ensemble de la période qui est balayée (début du XX^{ème} -2020), quatre grandes périodes, fonction du dynamisme des pouvoirs publics sur la question de la place des femmes dans la gouvernance sont identifiées. La période la plus récente, intitulée « *le renouveau de l'action ministérielle* » démarre en 2014 et décrit l'instauration de nouveaux quotas pour la composition des instances dirigeantes des FSN. Ce changement de paradigme relatif à la représentation politique minimale des femmes dans les hautes sphères de décisions fédérales, s'inscrit dans une volonté du gouvernement Hollande d'impulser une dynamique d'égalité par le biais du droit. Cette ambition dépasse le simple domaine sportif, mais elle se heurte, à cet endroit, à des revendications qui contestent le principe paritaire. Ces résistances, émises par les acteurs du monde sportif, s'expriment par voies détournées, c'est-à-dire qu'elles ne se prononcent pas, à proprement parler contre l'idée de l'inclusion d'un plus grand nombre de femmes dans la gouvernance mais elles en font valoir l'impossibilité pratique. Selon ces protagonistes, la parité ne pourrait pas être appliquée en raison d'un manque de vivier de femmes disponibles et prêtes à prendre des responsabilités.

Si le gouvernement échoue, face à ces revendications, à instaurer une parité stricte, la solution finalement trouvée (25% et 40% minimum selon le type de fédérations) est considérée comme un compromis convenable (Boltanski & Thévenot, 1991). Cette solution prend en compte les « contraintes du monde associatif » et contraint plus durement les acteur-ric-e-s que par le passé.

Ensuite, quant à savoir si ces quotas ont effectivement été respectés une fois la mesure votée, les chiffres traduisent une augmentation du nombre de femmes élues, et un *effet palier* important. Pour autant, la mesure souffre d'une relative inefficacité. En effet, si le nombre de femmes en poste a augmenté lors de la dernière olympiade, plus que lors des vingt précédentes années, les effets de l'action publique sur le long terme peuvent en effet être mis en cause au regard de la lenteur du processus de féminisation, de l'inadaptation des mesures entreprises, de la variété de stratégie de contournement observée et de l'absence quasi-totale de sanctions entreprises.

Dans les chiffres la féminisation des instances décisionnelles progresse, notamment via l'effet palier (i.e *stratégie de conformisme* des FSN), mais dans les faits l'application de la loi est hautement insatisfaisante car elle est encore loin de donner à voir une égalité *réelle* entre les femmes et les hommes.

Il existe de nombreuses stratégies de contournement (i.e *résistance et réticence* des FSN) plus ou moins explicites et cachées qui affaiblissent la mesure. Celles-ci vont de la « simple » non application au bureau, de la présence de membre de droit, à la création d'instances décisionnelles supplémentaires (cette dernière tactique ne pouvant être sanctionnée si la fédération respecte les ratios dans les instances officielles et agit en accord avec ses statuts).

Les entretiens conduits avec les dirigeant-e-s montrent, en outre, qu'il existe un décalage entre les textes officiels, les pratiques observées et les discours des dirigeant-e-s. Si, pour la FFBB, l'UFOLEP et une partie des instances de la FFC, la régulation décrit des modalités d'élections individuelles, dans les faits, les modes de recrutement s'appuient largement sur des mécanismes informels qui limitent le renouvellement et qui ne laissent que peu de place à des débats de fond.

Le recrutement des dirigeant-e-s est un espace très peu règlementé dans les textes mais des règles du jeu, informelles, existent. Certain-e-s postulant-e-s sont découragé-e-s quand d'autres ne font face qu'à des mains tendues pour se présenter et évoluer au sein de la hiérarchie fédérale. Ces « aides à la candidature » sont inégalement distribuées entre les acteur-ric-e-s en raison des quotas de genre, mais aussi de « quotas politiques » (i.e le poids électoral des candidat-e-s) et de « quotas géographiques » (i.e assurer l'unité de l'organisation).

Ainsi, si certaines fédérations connaissent une répartition de leurs licencié-e-s très déséquilibrée (e.g FFF, FFR, FFG), le manque de candidatures féminines et masculines, n'explique finalement que dans de très rares cas le fait que certaines fédérations ne respectent pas la loi. Dans la majorité des situations où la fédération ne se conforme pas, notamment pour la constitution du bureau, ce fait tient aux stratégies, conscientes ou non conscientes, de contournement de la mesure développées par les dirigeant-e-s en place.

Plus largement, l'analyse quantitative montre que, dans de nombreux cas, les quotas ont été appliqués sans réflexion, ni volonté de fond envers une gouvernance égalitaire, puisqu'ils ne sont pas appliqués au bureau. La mesure semble ainsi constituer aux yeux des acteur-ric-e-s une demande descendante, qu'ils se sentent obligé-e-s de suivre, au moins pour la composition de leur comité directeur, sous peine de sanctions. La façon dont le pouvoir est configuré à la FFR XIII et à la FFD montre ainsi un certain dévoiement du principe paritaire : « *on l'a mis parce qu'il faut le mettre* » (Frédéric T. président de la FFD). Ces pratiques traduisent une vision libérale de l'égalité : elle n'est prise en considération que si elle apporte un avantage de quelque nature à l'organisation (e.g contenter le Ministère en charge des Sports, obtenir des subventions).

Appliquée de telle façon, la mesure échoue à questionner l'état actuel des rapports de pouvoir et le fonctionnement général des organisations sportives. Elle désengage les dirigeant-e-s du problème, qui considèrent que, comme la mesure est là, plus rien n'est à faire sur le sujet, ou que l'égalité n'est plus qu'une question de temps. Ce faisant, elle ne remet par ailleurs nullement en cause le statut des

dirigeant-e-s qui monopolisent les postes décisionnels et qui restent, pour la plupart, des dirigeants masculins, blancs et privilégiés.

Les résultats quantitatifs, s'ils sont importants, restent partiels pour répondre à la question des effets de la loi sur la gouvernance des FSN. En effet en l'état, des précautions sont à prendre quant à la qualification de fédérations comme étant résistantes, réticentes, conformes, engagées et convaincues dans le processus de féminisation de leur gouvernance car l'égalité ne se résume pas en termes arithmétiques. En ce sens, les études de cas réalisées rappellent que s'il reste nécessaire de garder un œil sur l'évolution numérique du nombre de femmes en poste, cet effort reste imparfait pour rendre compte du pouvoir organisationnel que dirigeantes élues exercent.

En l'occurrence, dans trois des cinq fédérations analysées, la mise en place de nouveaux quotas plus contraignants a eu pour principal effet d'augmenter la représentation politique des femmes dans les instances dirigeantes des FSN (pas à la FFBB et à la FFD). Elle n'a pas permis pour autant, de façon mécanique, une mise à l'agenda de la thématique de l'égalité femmes-hommes dans les préoccupations des acteur-ric-e-s et des FSN, ou une remise en cause plus profonde de leur fonctionnement.

L'opposition contre l'inclusion d'un plus grand nombre de femmes n'est jamais « féroce » et prend souvent des détours. Les résistances à la régulation, lorsqu'elles sont exprimées de façon explicite par les dirigeant-e-s, proviennent des hommes et des femmes, et prennent pour socle les notions de « compétences » et de « méritocratie » qu'ils considèrent comme neutres. Certaines femmes s'opposent ainsi durement aux dispositifs de discrimination positive et expriment une aversion aux quotas. Ce résultat contredit l'idée et de l'existence d'un effet de mandat (Franceschet & Piscopo, 2008) dans les organisations sportives. Il rappelle utilement que les dirigeantes ne disposent d'intérêts homogènes qui les amèneraient à toujours privilégier les dispositifs qui bénéficient à « la catégorie femme », et conforte le fait que les politiques d'égalité ne produisent pas, par effet mécanique d'entraînement, plus d'égalité (Sautier, 2020).

Ensuite, la situation de l'UFOLEP qui est la fédération la plus engagée sur le sujet, montre que même dans le cas où la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes est respectée, et où les acteur-ric-e-s montrent *a priori* un investissement envers cette thématique, les femmes peuvent continuer à éprouver des difficultés à exercer une influence le processus décisionnel, ou tout simplement à exister dans le jeu politique. En ce sens, la simple application du quota semble très largement insuffisante pour pouvoir impulser un changement dans les dynamiques de pouvoir. À ce titre, le respect de la loi, ou plus encore l'objectif de parité, ne doit être pas considéré comme une fin en soi. Les exemples de la FFD et de l'UFOLEP qui l'appliquent au comité directeur et/ou au bureau montrent que les problématiques de genre sont toujours très présentes et que l'égalité *réelle* est loin d'être achevée.

Le constat, finalement peu surprenant, est que la mise en place d'une seule mesure pour lutter contre un phénomène que l'on sait depuis longtemps multifactoriel se retrouve nécessairement

insuffisante. Au regard de l'évolution de l'action ministérielle, et du nombre de femmes en poste, les quotas semblent bien nécessaires pour agir contre la sous-représentation des femmes dans les instances de pouvoir. Implémentés seuls, ils restent inefficaces pour conduire à un meilleur partage des responsabilités : l'égalité ne se résume pas au respect d'une proportion de femmes à élire.

Afin de palier à l'insuffisance des quotas ou du moins compléter leur action, certaines FSN, comme la FFC, l'UFOLEP⁶³⁵, des formations envers les dirigeantes. Ces politiques de féminisation de la gouvernance aussi qualifiées de « *stratégies centrées sur les femmes* », sont considérées de façon assez englobante dans cette thèse. Ces formations, qui ont déjà eu cours à l'UFOLEP et à la FFC (mais aussi dans d'autres FSN et au CNOSF), ne sont néanmoins pas menées par les mêmes entités, et peuvent être de valeurs inégales. Leur leitmotiv est cependant similaire et peut être résumé en un mot : « oser ». Elles se concentrent en effet à lever les inhibitions des femmes et à favoriser leur investissement dans les sphères de pouvoir en renforçant leur confiance en elles.

Ces formations semblent autoriser quelques évolutions : elles mènent parfois à une certaine prise de conscience des inégalités de genre à la fois par les femmes et par les hommes (e.g à l'UFOLEP sur la répartition de la parole). Elles se relèvent cependant pour l'instant insuffisantes pour changer l'état des rapports de pouvoir, parce qu'en travaillant *sur les femmes*, et donc sur leur *responsabilité individuelle*, elles ne questionnent pas le fonctionnement des instances, le comportement des actrice-s qui ne suivent pas les formations, la façon dont est réparti le travail et ses principes androcentrés.

L'analyse des stratégies de féminisation élaborées par les fédérations nous permet de placer les FSN sur un continuum de l'engagement dans le processus de féminisation allant d'un comportement *résistant* à un comportement *convaincu*. Cependant, si les stratégies de féminisation élaborées par les cinq fédérations étudiées se révèlent dans l'ensemble hétérogènes, les résultats sur lesquels elles débouchent restent schématiquement les mêmes : des hommes blancs sont à leur tête et ils bénéficient des avantages symboliques et financiers qui sont associés à la charge de leurs hautes responsabilités.

Ensuite, il faut souligner que quel que soit le type de stratégies développées, celles-ci restent hautement dépendantes du pouvoir en place et de la volonté des dirigeant-e-s de féminiser leurs instances. En effet, le respect de l'esprit de la loi reste intimement lié à la volonté politique des actrice-s de lui donner corps dans leurs actes quotidiens. Il demande des moyens financiers et une attention régulière tout au long du mandat, que peu de dirigeant-e-s, peuvent ou veulent dédier à ces questions. La façon dont sont fléchés les budgets, dont sont conduites les réunions, dont sont partagées les présidences de groupes de travail ou encore laisser des sièges vacants pour se donner l'opportunité recruter de nouveaux candidat-e-s non issu-es du sérail habituel, constituent en ce sens des points de vigilance importants.

⁶³⁵ Pour la FFBB, cette action est en réflexion.

A l'approche des JOP de Paris 2024, il est cependant probable que la compétition électorale devienne plus forte, et que la lutte pour devenir ou rester élu-e se fasse plus âpre. Des conditions qui semblent bien peu susceptibles de conduire à un renouvellement, un rajeunissement et une féminisation des instances. Dans le même sens et sur le plus court terme, il semble peu probable que la crise liée à la COVID-19 et les difficultés financières qu'elle engendre pour les FSN, participe à mettre la thématique de l'égalité dans les instances de direction au centre de leurs priorités.

Bibliographie

Articles et ouvrages relatifs à la pratique sportive et à la sociologie du genre et du sport

- Abouna, M.-S., & Lacombe, P. (2008). La construction de l'espace du football au féminin : Un processus de construction du genre ? *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, 3. <http://journals.openedition.org/socio-logos/1982>
- Amade-Escot, C. (2003). Les femmes et le sport : Perspectives internationales. In Union nationale des clubs universitaires & Union syndicale des journalistes sportifs français (Éds.), *Les femmes, un atout pour construire l'avenir du sport?* (p. 172-183). Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine.
- Anderson, E. (2005). Orthodox and inclusive masculinity: Competing masculinities among heterosexual men in a feminized terrain. *Sociological Perspectives*, 48(3), 337-355. <https://doi.org/10.1525/sop.2005.48.3.337>
- Anderson, E. D. (2009). The maintenance of masculinity among the stakeholders of sport. *Sport management review*, 12(1), 3-14. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2008.09.003>
- Ayachi, S. (2015). *Les femmes dans les sports à connotation masculine : Stratégies identitaires des athlètes tunisiennes de haut niveau* [Thèse de doctorat]. Université de Franche-Comté.
- Barbusse, B. (2016). *Du sexisme dans le sport*. Anamosa.
- Bazoge, N., Froissart, T. (2011). « Parcours de dirigeantes ordinaires de la « gymnastique volontaire » et protectionnisme des élues nationales (des années 1960 à nos jours) ». In T. Terret, L. Robène, S. Héas S., P. Liotard, *Sport, genre et vulnérabilité au XXe siècle*, (p.399-412). Presses Universitaires de Reims.
- Bohuon, A. (2015). *Catégorie dames : Le test de féminité dans les compétitions sportives*. Editions IXE.
- Bohuon, A., & Quin, G. (2012). Quand sport et féminité ne font pas bon ménage... *Le sociographe*, 2(38), 23-30. <https://doi.org/10.3917/graph.038.0023>
- Boivineau, P. (2015). *Danse contemporaine, genre et féminisme en France (1968-2015)* [Thèse de doctorat]. Université d'Angers.
- Broad, K. L. (2001). The Gendered Unapologetic : Queer Resistance in Women's Sport. *Sociology of Sport Journal*, 18(2), 181-204. <https://doi.org/10.1123/ssj.18.2.181>
- Brocard, C. (2000). Performances sportives et différenciation sexuelle dans les commentaires journalistiques : L'exemple des championnats du monde d'athlétisme. *Regards sociologiques*, 20, 127-142.
- Broucaret, F. (2012). *Le Sport féminin. Le sport dernier bastion de sexisme*. Michalon.
- Bruce, T. (2016). New Rules for New Times : Sportswomen and Media Representation in the Third Wave. *Sex Roles*, 74(7), 361-376. <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0497-6>
- Carpentier, F. (2019). Alice Milliat et le premier « sport féminin » dans l'entre-deux-guerres. *Revue d'histoire*, 142(2), 93-107. <https://doi.org/10.3917/vin.142.0093>
- Chimot, C. (2014). Construire sa masculinité et pratiquer un sport artistique et « féminin » : Les garçons en gymnastique rythmique. *Staps*, 1(103), 101-117. <https://doi.org/10.3917/sta.103.0101>
- Chimot, C., & Louveau, C. (2010). Becoming a man while playing a female sport : The construction of masculine identity in boys doing rhythmic gymnastics. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(4), 436-456. <https://doi.org/10.1177/1012690210373844>
- Cogérino, G., & Mansey, M. (2010). Image du corps, idéal corporel et féminité hégémonique chez les enseignantes d'EPS. *Tréma*, 32, 95-110. <https://doi.org/10.4000/trema.1138>
- Courcy, I., Laberge, S., Erard, C., & Louveau, C. (2006). Le sport comme espace de reproduction et de contestation des représentations stéréotypées de la féminité. *Recherches féministes*, 19(2), 29-61. <https://doi.org/10.7202/014842ar>

- Cunningham, G. B., Sagas, M., & Ashley, F. B. (2003). Coaching self-efficacy, desire to become a head coach, and occupational turnover intent : Gender differences between NCAA assistant coaches of women's teams. *International Journal of Sport Psychology*, 34(2), 125–137.
- Davisse, A., & Louveau, C. (1998). *Sports, école, société : La différence des sexes: féminin, masculin et activités sportives*. L'Harmattan.
- Davisse, A., & Louveau, C. (2005). Pratiques sportives : Inégalités et différences. In M. Maruani, *Femmes, genre et sociétés, l'état des savoirs* (p. 139-147). La Découverte. <http://www.cairn.info/femmes-genre-et-societes--9782707144126-page-139.htm>
- Dechavanne, N. (1991). Les femmes, le sport et l'Europe. *Revue Olympique*, 284, 286-291.
- Dechavanne, N. (1992). Les femmes et la direction du sport : Point de recherche. *IUFM Paris, INSEP*.
- Dechavanne, N. (2008). Europe Femmes et Sports. *Sport et citoyenneté. Le sport au service de la société*, 13.
- Delachet, J. (1999). Assises nationales « Femmes et Sport ». *Revue EP&S*, 276, 79-83.
- Dunning, E., & Maguire, J. (1995). Rôle des processus sociaux dans le sport, les relations entre les sexes et le contrôle de la violence. *Sociologie et sociétés*, 27(1), 117–137. <https://doi.org/10.7202/001219ar>
- Elias, N., & Dunning, E. (1994). *Sport et civilisation. La violence maîtrisée*. Fayard.
- Éloi, S., & Uhrich, G. (2001). Contribution à la caractérisation des sports collectifs : Les exemples du volley-ball et du rugby. *Staps*, 3(56), 109–125. <https://doi.org/10.3917/sta.056.0109>
- Eyquem, M.-T. (1967). La gymnastique et le sport féminin. In R. Caillois, *Jeux et Sport*. Encyclopédie de la pléiade (Vol. 23, p. 1291-1308). Gallimard.
- Fasting, K. (2003). Women and sport in Norway. In I. Hartmann-Tews & G. Pfister, *Sport and women. Social issues in international perspective* (p. 15–34). Routledge.
- Femmes et sport : Actes Assises nationales, Paris-Salle Equinoxe, 29-30 mai 99.* (1999). Ministère de la jeunesse et des sports.
- Fink, J. S. (2015). Female athletes, women's sport, and the sport media commercial complex : Have we really “come a long way, baby”? *Sport management review*, 18(3), 331–342. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.05.001>
- Fleuriel, S. (2006). La danse : Entre sociologie de l'art et sociologie du sport. In S. Girel (Éd.), *Sociologie des arts et de la culture : Un état de la recherche* (p. 301-315). L'Harmattan.
- Fontayne, P., Sarrazin, P., & Famose, J.-P. (2001). Les pratiques sportives des adolescents : Une différenciation selon le genre. *Staps*, 55(2), 23-37. <https://doi.org/10.3917/sta.055.0023>
- Fortems, A. (2014). Le football féminin face aux institutions : Maltraitance et conquêtes sociales. *Mouvements*, 2(78), 90-94. <https://doi.org/10.3917/mouv.078.0090>
- Fraysse, M., & Mennesson, C. (2012). Masculinités hégémoniques et féminités : Les modèles de genre dans une revue de VTT, Hegemonic masculinity and femininities. The gender models in a mountain-bike magazine. *Sciences sociales et sport*, 1(2), 25-53. <https://doi.org/10.3917/rsss.002.0025>
- Greenleaf, C., & Petrie, T. A. (2013). Studying the Athletic Body. In E. Roper (Éd.), *Gender Relations in Sport* (p. 119-140). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-6209-455-0_7
- Guérandel, C. (2016). *Le sport fait mâle : La fabrique des filles et des garçons dans les cités*. Presses universitaires de Grenoble.
- Guérandel, C., & Beyria, F. (2010). La mixité dans les cours d'EPS d'un collège en ZEP : Entre distance et rapprochement des sexes. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, 1(170), 17–30. <https://doi.org/10.4000/rfp.1420>
- Hargreaves, J. (2006). Les approches féministes du sport. In F. Ohl, *Sociologie du sport. Perspectives internationales et mondialisation* (p. 109-130). Presses Universitaires de France.

- Harris, J., & Clayton, B. (2002). Femininity, masculinity, physicality and the English tabloid press : The case of Anna Kournikova. *International review for the sociology of sport*, 37(3-4), 397–413. <https://doi.org/10.1177/1012690202037004024>
- Hartmann-Tews, I., & Luetkens, S. A. (2003). The inclusion of women into the German sport system. In I. Hartmann-Tews & G. U. Pfister, *Sport and Women—Social Issues in International Perspective* (p. 53–69). Routledge.
- Houghton, E. J., Piepe, L. P., & Smith, M. M. (2017). *Women in the 2016 Olympic and Paralympic Games : An Analysis of Participation, Leadership, and Media Coverage*. East Meadow, NY: Women’s Sports Foundation.
- Jacquinet, L., & Erard, C. (2010). *Sportives en Bourgogne, portraits, histoires et témoignages*. Conseil régional de Bourgogne.
- Joncheray, H., Level, M., & Richard, R. (2014). Identity socialization and construction within the French national rugby union women’s team. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(2), 162–177. <https://doi.org/10.1177/1012690213517108>
- Jouan, M. (2015). *Le genre est un sport de combat. Judith Butler et le sport comme révélateur du corps du genre*. Journée d’études Le sport a-t-il un sexe?, Université de Grenoble Alpes.
- Kempe-Bergman, M., Larsson, H., & Redelius, K. (2020). The sceptic, the cynic, the women’s rights advocate and the constructionist : Male leaders and coaches on gender equity in sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1767678>
- Kilty, K. (2006). Women in coaching. *The Sport Psychologist*, 20(2), 222–234. <https://doi.org/10.1123/tsp.20.2.222>
- Knoppers, A. (1992). Explaining male dominance and sex segregation in coaching : Three approaches. *Quest*, 44(2), 210–227. <https://doi.org/10.1080/00336297.1992.10484051>
- Knoppers, A., Meyer, B. B., Ewing, M., & Forrest, L. (1990). Dimensions of Power : A Question of Sport or Gender? *Sociology of Sport Journal*, 7(4), 369–377. <https://doi.org/10.1123/ssj.7.4.369>
- Koivula, N. (1995). Ratings of gender appropriateness of sports participation : Effects of gender-based schematic processing. *Sex Roles*, 33(7), 543–557. <https://doi.org/10.1007/BF01544679>
- Kolnes, L.-J. (1995). Heterosexuality as an Organizing Principle in Women’s Sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 30(1), 61–77. <https://doi.org/10.1177/101269029503000104>
- Lapchick, R., Marfat, S., Bloom, A., & Sylverain, S. (2016). Gender report Card : 2016 International Sports Report Card on Women in Leadership Roles. *The Institute for Diversity and Ethics in Sport, University of Central Florida, USA*.
- Le Blanc, A. (2017). L’organisation des activités sportives LGBT en France : L’expression d’un rassemblement communautaire ou une déclaration politique? In A. Porrovecchio (Éd.), *Sport, Sexe et genre : représentations et narrations* (p. 113–136). L’Harmattan.
- Le Mancq, F. (2007). Des carrières semées d’obstacles : L’exemple des cavalier-es de haut niveau. *Sociétés contemporaines*, 2(66), 127–150. <https://doi.org/10.3917/soco.066.0127>
- Lebrun, F. (2007). Presse machiste et journalisme phallocratique. Le sport comme analyseur. *Illusio*, 4(5), 351–395.
- Leclercq, A. (2000). Histoire : Présence de la femme dans le sport. *Revue EPS*, 283, 11–24.
- Leigh, M. H. (1974). *The evolution of women’s participation in the summer Olympic games, 1900-1948*. Ohio State University.
- Leigh, M. H., & Bonin, T. M. (1977). The Pioneering Role of Madame Alice Milliat and the FSFI in Establishing International Track and Field Competition for Women. *Journal of Sport History*, 4(1), 72–83.
- Lentillon, V. (2009). Les stéréotypes sexués relatifs à la pratique des activités physiques et sportives

- chez les adolescents français et leurs conséquences discriminatoires. *Bulletin de psychologie*, 499(1), 15-28. <https://doi.org/10.3917/bupsy.499.0015>
- Liotard, P. (2017). La féminité exigée. Le cas Caster Semenya, analyseur de la ségrégation sportive. In O. Coste, K. Noger, P. Liotard, & A. Andrieu, *Dopage : De l'Analyse à la Prévention* (p. 135). Elsevier Masson.
- Loegel, A., Courrèges, S., Morizot, F., & Fontayne, P. (2017). Makeup, an essential tool to manage social expectations surrounding femininity? *Movement Sport Sciences*, 2(96), 19-25. <https://doi.org/10.3917/sm.096.0019>
- Louveau, C. (2004). Pratiquer une activité physique ou sportive : Persistance des inégalités parmi les femmes. *Recherches féministes*, 17(1), 39-76. <https://doi.org/10.7202/009296ar>
- Louveau, C. (2006). Inégalité sur la ligne de départ : Femmes, origines sociales et conquête du sport. *Clio. Femmes, Genre, Histoire*, 1(23), 119-143. <https://doi.org/10.4000/clio.1877>
- Louveau, C. (2007). Le corps sportif : Un capital rentable pour tous ? *Actuel Marx*, 1(41), 55-70. <https://doi.org/10.3917/amx.041.0055>
- Louveau, C. (2015). Dans le sport, des principes aux faits.... *Travail, genre et sociétés*, 2(34), 181-186. <https://doi.org/10.3917/tgs.034.0181>
- Louveau, C. (2017). La féminisation des fonctions de responsabilité et d'encadrement dans le monde du sport : Une perspective historique. *Jurisport*, 171, 22-24.
- Louveau, C., & Métoudi, M. (1986). *Talons aiguilles et crampons alu... : Les femmes dans les sports de tradition masculine*. Secrétariat d'État chargé de la jeunesse et des sports.
- Martin, C. (2014). Visibilité et désamorçage des antagonismes sociaux dans des équipes féminines de football. *Mouvements*, 2(78), 95-102. <https://doi.org/10.3917/mouv.078.0095>
- McKay, J., & Laberge, S. (2006). Sport et masculinités. *Clio. Femmes, Genre, Histoire*, 23, 239-267. <https://doi.org/10.4000/clio.1908>
- Mennesson, C. (2004a). Être une femme dans un sport « masculin ». *Sociétés contemporaines*, 55(3), 69-90. <https://doi.org/10.3917/soco.055.0069>
- Mennesson, C. (2004b). La gestion de la pratique des femmes dans deux sports « masculins » : Des formes contrastées de la domination masculine. *Staps*, 63(1), 89-106. <https://doi.org/10.3917/sta.063.0089>
- Mennesson, C. (2005a). *Être une femme dans le monde des hommes : Socialisation sportive et construction du genre*. L'Harmattan.
- Mennesson, C. (2005b). Les « formes identitaires » sexuées des femmes investies dans des sports « masculins ». *Movement & Sport Sciences*, 54(1), 63-90. <https://doi.org/10.3917/sm.054.0063>
- Mennesson, C. (2008). Socialisation des sportives et rapports aux fonctions dirigeantes. *Cahiers de l'INSEP*, 40(1), 257-270. <https://doi.org/10.3406/insep.2008.2043>
- Mennesson, C. (2012). Pourquoi les sportives ne sont-elles pas féministes ? De la difficulté des mobilisations genrées dans le sport. *Sciences sociales et sport*, 1(5), 161-191. <https://doi.org/10.3917/rsss.005.0161>
- Mennesson, C., & Pillas, Z. (2009). Les femmes dirigeantes sportives au Maroc : Modes de socialisation, conditions d'accès et rapports aux fonctions exercées. In C. Guibert, G. Loirand, & H. Slimani, *Le sport entre public et privé : Frontières et porosités* (p. 251-264). L'Harmattan.
- Messner, M. A. (2005). Still a man's world? Studying masculinities and sport. In *Handbook of studies on men and masculinities* (p. 313-325). Sage Publications.
- Messner, M. A., & Sabo, D. F. (1990). *Sport, men, and the gender order : Critical feminist perspectives*. Human Kinetics Books.

- Montañola, S. (2011). La complexe médiatisation des sportives de haut niveau. Le cas des championnats du monde d'athlétisme. *Sciences de la société*, 83, 82–103. <https://doi.org/10.4000/sds.2174>
- Ordioni, N. (2017). Le traitement médiatique du rugby féminin en France : Vers une évolution des normes de genre? In A. Porrovecchio (Éd.), *Sport, Sexe et genre* (p. 137-159). L'Harmattan.
- Penin, N. (2004). « L'amour du risque ». Modes d'engagements féminins dans les pratiques sportives à risques. *Staps*, 4(66), 195–207. <https://doi.org/10.3917/sta.066.0195>
- Plaza, M. (2019). *Pas pour les filles ?* Robert Laffont.
- Prudhomme-Poncet, L. (2000). Identité du sport dit “féminin” a travers l'exemple du Football'. In S. Fauché, J.-P. Callède, J.-L. Gay-Lescot, & J.-P. Laplagne, *Sport et identités* (p. 169-176). L'Harmattan.
- Pociello, C. (1981). La force, l'énergie, la grâce, les réflexes. Le jeu complexe des dispositions culturelles et sportives. In C. Pociello, *Sports et société : Approche socio-culturelle des pratiques* (p. 171-237). Editions Vigot.
- Reneaud, M. (1986). *Les sports olympiques au féminin. Pratiques et organisations locales : L'exemple de la commune de Bordeaux* [Thèse de doctorat]. Université de Bordeaux.
- Reneaud, M. (2002). Femmes et haut niveau dans les organisations du sport : Des territoires en mouvement. *Les cahiers de l'Insep*, 32(2), 413-422. <https://doi.org/10.3406/insep.2002.1676>
- Reneaud, M. (2003). Femmes et Sport en France : Historique et synthèse autour de quatre ans d'action publique (1998-2002). In Union nationale des clubs universitaires & Union syndicale des journalistes sportifs français (Éds.), *Les femmes, un atout pour construire l'avenir du sport?* (p. 35-42). Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine.
- Rosol, N. (2004). « Le sport vers le féminisme ». L'engagement du milieu athlétique féminin français au temps de la FSFSF (1917-1936). *Staps*, 66(4), 63-77. <https://doi.org/10.3917/sta.066.0063>
- Saint-Martin, J., Bazoge, N. (2006). Un exemple de féminisme modéré en action : le développement de la Gymnastique Volontaire dans la région lyonnaise (1961-1972). *Staps*, 73(3), 107-118.
- Salminen, S. (1990). Sex Role and Participation in Traditionally Inappropriate Sports. *Perceptual and Motor Skills*, 71(3), 1216-1218. <https://doi.org/10.2466/pms.1990.71.3f.1216>
- Saouter, A. (1995). La maman et la putain. Les hommes, les femmes et le rugby. *Terrain*. 25, 13-24. <https://doi.org/10.4000/terrain.2840>
- Sayeux, A.-S. (2008). *Surfeurs, l'être au monde. Une analyse socio-anthropologique*. Presses Universitaires de Rennes.
- Sayeux, A.-S. (2004). Femmes surfeuses, paroles d'hommes surfeurs : Petits arrangements dans l'ordre des genres. *2ème congrès international de la Société de Sociologie du Sport en Langue Française*, 85–100.
- Schoch, L. (2008). Médias et célébrités. Les sportives des Jeux Olympiques d'Athènes 2004 dans la presse française d'opinion. In C. Boli, *Les Jeux Olympiques. Fierté national et enjeu mondial* (p. 325–334). Atlantica.
- Talleu, C. (2011). *L'accès des filles et des femmes aux pratiques sportives*. Conseil de l'Europe.
- Terret, T. (2004). Sport et masculinité : Une revue de questions. *Staps*, 66(4), 209-225. <https://doi.org/10.3917/sta.066.0209>
- Terret, T. (2016). *Histoire du sport*. Presses Universitaires de France.
- Theberge, N. (1989). Women's athletics and the myth of female fragility. In J. Freeman, *Women : A feminist perspective* (p. 507–522). McGraw-Hill Humanities.
- Theberge, N. (1995). Sport, caractère physique et différenciation sexuelle. *Sociologie et sociétés*, 27(1), 105–116. <https://doi.org/10.7202/001790ar>
- Tlili, H., & Delorme, N. (2014). *Pourquoi les jeunes filles ne pratiquent pas d'activités physiques et*

sportives ? Une recherche action dans les zones urbaines sensibles françaises. UFOLEP.

Turpeinen, S., Jaako, J., Kankaanpää, A., & Hakamäki, M. (2012). *Sport and Equality 2011. Current state and changes of gender equality in Finland* (N° 13; p. 47). Ministry of Education and Culture.

Articles et ouvrages relatifs à la sociologie du genre et des organisations

Achin, C., & Lévêque, S. (2007). Femmes, énarques et professionnelles de la politique. Des carrières exceptionnelles sous contraintes. *Genèses*, 67(2), 24. <https://doi.org/10.3917/gen.067.0024>

Abramson, J. (1975). *Invisible woman : Discrimination in the academic profession*. Jossey-Bass.

Achin, C., & Naudier, D. (2010). Trajectoires de femmes “ordinaires” dans les années 1970. *Sociologie*, 1(1), 77-93. <https://doi.org/10.3917/socio.001.0077>

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies : A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>

Acker, J. (1992). From Sex Roles to Gendered Institutions. *Contemporary Sociology*, 21(5), 565-569. <https://doi.org/10.2307/2075528>

Acker, J. (2000). Gendered contradictions in organizational equity projects. *Organization*, 7(4), 625–632.

Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199-217. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.004>

Acker, J., & Van Houten, D. R. (1974). Differential Recruitment and Control : The Sex Structuring of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 152-163. <https://doi.org/10.2307/2393886>

Acosta, R. V., & Carpenter, L. J. (2014). *Woman in Intercollegiate Sport : A Longitudinal, National Study. Thirty-Seven Year Update, 1977-2014*. <http://www.acostacarpenter.org/>

Adriaanse, J. A., & Claringbould, I. (2016). Gender equality in sport leadership : From the Brighton Declaration to the Sydney Scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(5), 547-566. <https://doi.org/10.1177/1012690214548493>

Adriaanse, J., & Schofield, T. (2013). Analysing gender dynamics in sport governance : A new regimes-based approach. *Sport Management Review*, 16(4), 498–513. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.01.006>

Allik, M. (2015). Who stands in the way of women? Open vs. closed lists and candidate gender in Estonia. *East European Politics*, 31(4), 429–451. <https://doi.org/10.1080/21599165.2015.1084924>

Alonzo, P., & Silvera, R. (2000). Le genre masculin n'est pas neutre. *Travail, genre et sociétés*, 1(3), 23-24. <https://doi.org/10.3917/tgs.003.0023>

Amboulé Abath, A. (2009). L'expérience des femmes dans les directions sportives au Québec : Une « émancipation sous tutelle ». *Recherches féministes*, 22(1), 123-145. <https://doi.org/10.7202/037799ar>

Angeloff, T., & Laufer, J. (2007). Genre et organisations. *Travail, genre et sociétés*, 17(1), 21-25. <https://doi.org/10.3917/tgs.017.0021>

Apfelbaum, E. (1993). Norwegian and French women in high leadership positions : The importance of cultural contexts upon gendered relations. *Psychology of women quarterly*, 17(4), 409–429. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1993.tb00653.x>

Apfelbaum, E., & Hadley, M. (1986). Leadership Ms.-qualified : II. Reflections on and initial case study investigation of contemporary women leaders. In C. Graumann F. & S. Moscovici, *Changing conceptions of leadership* (p. 199–221). Springer.

Ashworth, J., & Evans, J. L. (2001). Modeling student subject choice at secondary and tertiary level : A cross-section study. *The Journal of Economic Education*, 32(4), 311–320.

<https://www.jstor.org/stable/1182880>

- Aubert, N. (1982). *Le pouvoir usurpé. Femmes et hommes dans l'entreprise*. Robert Laffont.
- Backouche, I., Godechot, O., & Naudier, D. (2009). Un plafond à caissons : Les femmes à l'EHESS. *Sociologie du Travail*, 51(2), 253-274. <https://doi.org/10.1016/j.socotra.2009.03.007>
- Bacqué, Marie-H., & Biewener, C. (2015). *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* La Découverte.
- Ballmer-Cao, T.-H., & Tremblay, M. (2008). Modes de scrutin, partis politiques et élection des femmes : Une introduction. *Swiss Political Science Review*, 14(4), 609-630. <https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2008.tb00114.x>
- Bayle, E., Jaccard, E., & Vonnard, P. (2013). Synergies football masculin et féminin : Vers un nouveau modèle stratégique pour les clubs professionnels européens? *Revue Européenne de Management du sport*, 39, 5–21.
- Beauvallet, W., & Michon, S. (2008). Les femmes au Parlement européen : Effets du mode de scrutin, des stratégies et des ressources politiques. L'exemple de la délégation française. *Swiss Political Science Review*, 14(4), 663-690. <https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2008.tb00116.x>
- Benquet, M., & Laufer, J. (2016). Femmes dirigeantes. *Travail, genre et sociétés*, 35(1), 19. <https://doi.org/10.3917/tgs.035.0019>
- Bessin, M., & Gaudart, C. (2009). Les temps sexués de l'activité : La temporalité au principe du genre? *Temporalités [En ligne]*, 9. <https://doi.org/10.4000/temporalites.979>
- Bettinger, E. P., & Long, B. T. (2005). Do faculty serve as role models? The impact of instructor gender on female students. *The American Economic Review*, 95(2), 152–157.
- Boigeol, A. (1993). La magistrature française au féminin : Entre spécificité et banalisation. *Droit et société*, 25(1), 489–523.
- Boussard, V. (2016). Celles qui survivent : Dispositions improbables des dirigeantes dans la finance. *Travail, genre et sociétés*, 1(35), 47-65. <https://doi.org/10.3917/tgs.035.0047>
- Boussard, V., Loriol, M., & Caroly, S. (2007). Une féminisation sur fond de segmentation professionnelle genrée : Le cas des policières en commissariat. *Sociologies pratiques*, 1(14), 75–88. <https://doi.org/10.3917/sopr.014.0075>
- Bower, G. G. (2009). Effective mentoring relationships with women in sport : Results of a meta-ethnography. *Advancing Women in Leadership*, 29(3), 1-21.
- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership : A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155-165. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.004>
- Cacouault-Bitaud, M. (1998). Egalité formelle et différenciation des carrières entre hommes et femmes chez les enseignants du second degré. *Revue IRES*, 29, 95-129.
- Caron, C. (2004). De l'appropriation inachevée du concept de genre en communication organisationnelle. *Communication et organisation [En ligne]*, 25, Article 25. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2961>
- Castan-Vicente, F. (2009). *Marie-Thérèse Eyquem. Du sport à la politique. Parcours d'une féministe*. L'ours.
- Castan-Vicente, F. (2019). Gender Performances of Sports Organization Leaders : A Comparative (Re) Examination of Alice Milliat's, Suzanne Lenglen's and Marie-Thérèse Eyquem's Trajectories. In C. Nicolas & G. Cervin (Éds.), *Histories of Women's Work in Global Sport : A Man's World?* (p. 75–99). Palgrave McMillan.
- Castan-Vicente, F., Bohuon, A., Henaff-Pineau, P., & Chanavat, N. (2019a). Les pionnières françaises du sport international des femmes : Alice Milliat et Marie-Thérèse Eyquem, entre tutelle médicale et non-mixité militante ? *Staps*, 125(3), 31-47. <https://doi.org/10.3917/sta.125.0031>

- Celis, K. (2007). Substantive representation of women : The representation of women's interests and the impact of descriptive representation in the Belgian parliament (1900–1979). *Journal of Women, Politics & Policy*, 28(2), 85–114. https://doi.org/10.1300/J501v28n02_04
- Celis, K., & Childs, S. (2008). Introduction : The Descriptive and Substantive Representation of Women: New Directions. *Parliamentary Affairs*, 61(3), 419-425. <https://doi.org/10.1093/pa/gsn006>
- Chantelat, P., Bayle, E., & Ferrand, C. (2004). Les représentations de l'activité des femmes dirigeantes dans les fédérations sportives françaises : Effets de contexte et ambivalences. *Staps*, 66(4), 143-159. <https://doi.org/10.3917/sta.066.0143>
- Childs, S., & Krook, M. L. (2006). Should Feminists Give Up on Critical Mass? A Contingent Yes. *Politics & Gender*, 2(4), 522-530. <https://doi.org/10.1017/S1743923X06251146>
- Chimot, C. (2003). L'accès des femmes aux postes de décision dans les organisations sportives. In Union nationale des clubs universitaires & Union syndicale des journalistes sportifs français (Éds.), *Les femmes, un atout pour construire l'avenir du sport?* (p. 71-75). Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine.
- Chimot, C. (2004). Répartition sexuée des dirigeant(e)s au sein des organisations sportives françaises. *Staps*, 66(4), 161-177. <https://doi.org/10.7202/037799ar>
- Chimot, C. (2005). *Les dirigeantes dans les organisations sportives : Le genre et le sport* [Thèse de doctorat]. Université de Paris VIII.
- Chombart de Lauwe, P. H. (1956). *La vie quotidienne des familles ouvrières*. Editions du CNRS.
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women : Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2007). Finding a 'normal' woman : Selection processes for board membership. *Sex Roles*, 56(7-8), 495–507. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9188-2>
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2008). Doing and Undoing Gender in Sport Governance. *Sex Roles*, 58(1-2), 81–92. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9351-9>
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2012). Paradoxical practices of gender in sport-related organizations. *Journal of sport management*, 26(5), 404–416. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.5.404>
- Cohen, L. E., Broschak, J. P., & Haveman, H. A. (1998). And then there were more? The effect of organizational sex composition on the hiring and promotion of managers. *American Sociological Review*, 63(5), 711–727. <https://doi.org/10.2307/2657335>
- Conley, H., Kerfoot, D., & Thornley, C. (2011). Gender Equality and Modernization of Public Sector Employment. *Gender, Work & Organization*, 18(5), 439-442. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00575.x>
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or the Queen Bee Syndrome : Female Evaluation of Female Leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483-499. <https://doi.org/10.1177/1046496497284001>
- Curry, R. (2018). *Facilitating women in executive boards of sports organisations : Structured and individual strategies*. 7th IWG World Conference on Women and Sport, Gaborone, Botswana.
- Dahlerup, D. (1988). From a Small to a Large Minority Women in Scandinavian Politics. *Scandinavian Political Studies*, 11(4), 275-298. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9477.1988.tb00372.x>
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & de Groot, K. (2011). Gender-Bias Primes Elicit Queen-Bee Responses Among Senior Policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243-1249. <https://doi.org/10.1177/0956797611417258>
- Deschamps, Y. (2019). Unsung Women Federal Leaders Within the Labour Sport Federation in France, from Its Establishment to the Second Post-war Period. In G. Cervin & C. Nicolas (Éds.), *Histories of women's work in Global Sport. A man's world?* Palgrave McMillan.
- Devreux, A.-M. (1997). Des appelés, des armes et des femmes : L'apprentissage de la domination

- masculine à l'armée. *Nouvelles questions féministes*, 49–78. <https://www.jstor.org/stable/40619673>
- Drevon, A. (2005). *Alice Milliat, la passionaria du sport féminin*. Vuibert.
- Dynan, K. E., & Rouse, C. E. (1997). The Underrepresentation of Women in Economics : A Study of Undergraduate Economics Students. *Journal of Economic Education*, 28(4), 350-368. <https://doi.org/10.3386/w5299>
- Dziubinski, Z., & Organista, N. (2013). Gender inequalities in Polish and international sports organisations. *Baltic Journal of Health and Physical Activity*, 5(4), 290. <https://doi.org/10.2478/bjha-2013-0027>
- Eliev, S., & Bernier, C. (2003). Perceptions de femmes cadres dans une entreprise typiquement masculine. *Reflets : Revue ontarioise d'intervention sociale et communautaire*, 9(2), 87-113. <https://doi.org/10.7202/011092ar>
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science : Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338. <https://doi.org/10.1348/0144666042037999>
- Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A. (2019). *Gender diversity in European sport governance*. Routledge.
- Elsesser, K. M., & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations*, 64(12), 1555–1578. <https://doi.org/10.1177/0018726711424323>
- Ferkins, L., Skinner, J., & Swanson, S. (2018). Sport Leadership : A New Generation of Thinking. *Journal of Sport Management*, 32(2), 77-81. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0054>
- Ferrand, M., Imbert, F., & Marry, C. (1995). Normaliennes scientifiques et polytechniciennes : Des destins improbables? *Regards sociologiques*, 9/10, 101–108.
- Feuvre, N. L., & Guillaume, C. (2007). Les processus de féminisation au travail : Entre différenciation, assimilation et «dépassement du genre». *Sociologies pratiques*, 1(14), 11-15. <https://doi.org/10.3917/sopr.014.0011>
- Fortier, I., & Giasson, F. (2007). Femmes et gestion : Des enjeux du genre à la féminisation de la gestion. *Recherches féministes*, 20(1), 1–26. <https://doi.org/10.7202/016114ar>
- Fortino, S. (2002). *La mixité au travail*. La Dispute.
- Galerand, E., & Kergoat, D. (2014). Les apports de la sociologie du genre à la critique du travail. *La nouvelle revue du travail [En ligne]*, 4. <https://doi.org/10.4000/nrt.1533>
- Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against Women in Male-congenial Environments : Perceptions of Gender Role Congruity in Leadership. *Sex Roles*, 55(1-2), 51-61. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9068-1>
- Gaston, L., Blundell, M., & Fletcher, T. (2020). Gender diversity in sport leadership : An investigation of United States of America National Governing Bodies of Sport. *Managing Sport and Leisure*, 1–16.
- Gautier, F. (2018). Une «résistible» féminisation ? Le recrutement des gardiennes de la paix. *Travail, genre et sociétés*, 39(1), 159-173. <https://doi.org/10.3917/tgs.039.0159>
- Grosvold, J., Brammer, S., & Rayton, B. (2007). Board diversity in the United Kingdom and Norway : An exploratory analysis. *Business Ethics: A European Review*, 16(4), 344–357. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2007.00508.x>
- Guilbert, M. (1966). *Les fonctions des femmes dans l'industrie* (Vol. 4). Mouton.
- Guilbert, M., & Isambert-Jamati, V. (1958). Une étude de biographies professionnelles. Formation et carrière professionnelles de 1000 jeunes femmes de la région parisienne. *Population*, 13(4), 647–662.
- Guillaume, C. (2007). Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation. *Politix*, 78(2), 39-63.

<https://doi.org/10.3917/pox.078.0039>

Hall, M. A., Cullen, D., & Slack, T. (1989). Organizational elites recreating themselves : The gender structure of national sport organizations. *Quest*, 41(1), 28–45. <https://doi.org/10.1080/00336297.1989.10483906>

Heffernan, C. D. (2018). *Gender Allyship : Considering the Role of Men in Addressing the Gender-Leadership Gap in Sport Organizations* [Thèse de doctorat]. Université de Minnesota.

Henry, I., Radzi, W., Rich, E., Shelton, C., Theodoraki, E., & White, E. (2007). Le rôle des femmes dans la gouvernance des organisations olympiques : Des tensions entre universalisme et multiculturalisme. In E. Bayle & P. Chantelat (Éds.), *La gouvernance des organisations sportives* (p. 301-325). L'Harmattan.

Henry, Ian, Radzi, W., Rich, E., Shelton, C., Theodoraki, E., & White, A. (2004). *Women, leadership and the Olympic Movement : Research Report to the International Olympic Committee*. Loughborough University.

Henry, Ian, & Robinson, L. (2010). Gender equity and leadership in Olympic Bodies : Women, leadership and the Olympic movement 2010. *Lausanne: International Olympic*.

Hoeber, L. (2007). “It’s somewhere on the list but maybe it’s one of the bottom ones” : Examining gender equity as an organisational value in a sport organisation. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(4), 362–378. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2007.013711>

Horner, M. S. (1972). Toward an understanding of achievement-related conflicts in women. *Journal of Social issues*, 28(2), 157–175. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1972.tb00023.x>

Hovden, J. (2000a). « Heavyweight » men and younger women? The gendering of selection processes in Norwegian sport organizations. *NORA: Nordic Journal of Women’s Studies*, 8(1), 17–32. <https://doi.org/10.1080/080387400408035>

Hovden, J. (2000b). Gender and leadership selection processes in Norwegian sporting organizations. *International Review for the sociology of sport*, 35(1), 75–82. <https://doi.org/10.1177/101269000035001006>

Hovden, J. (2010). Female top leaders–prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations. *International Journal of Sport Policy*, 2(2), 189–203. <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.488065>

Hovden, J. (2012). Discourses and strategies for the inclusion of women in sport–the case of Norway. *Sport in society*, 15(3), 287–301. <https://doi.org/10.1080/17430437.2012.653201>

Joseph, R.-M. (2017). Les paradoxes et les illusions de l’égalité dans le travail : l’occultation des dominations. *Recherches féministes*, 30(2), 197-216. <https://doi.org/10.7202/1043929ar>

Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life : Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82(5), 965–990.

Kergoat, D. (1978). Ouvriers = ouvrières ? Propositions pour une articulation théorique de deux variables : Sexe et classe sociale. *Critiques de l’économie politique*, 5, 65-97.

Kergoat, D. (1982). *Les ouvrières*. Sycamore.

Kergoat, D. (2005). Rapports sociaux et division du travail entre les sexes. In M. Maruani, *Femmes, genre et sociétés* (p. 94-101). La Découverte. <https://www.cairn.info/femmes-genre-et-societes--9782707144126-page-94.htm?contenu=resume>

Laberge, S. (1995). Sports et activités physiques : Modes d’aliénation et pratiques émancipatoires. *Sociologie et sociétés*, 27(1), 53–74. <https://doi.org/10.7202/001398ar>

Lapeyre, N. (2017). Le travail de l’empowerment au sein des organisations. *Cahiers du Genre*, 63(2), 81-98. <https://doi.org/10.3917/cdge.063.0081>

Lapeyre, N., & Le Feuvre, N. (2004). Concilier l’inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de « conciliation travail-famille » dans les professions libérales en France, Reconciling the irreconcilable ?

- Women's relation to the notion of « reconciling work and family life » in the liberal professions in France. *Nouvelles Questions Féministes*, 23(3), 42-58. <https://doi.org/10.3917/nqf.233.0042>
- Laude, C. (1960). Crozier M., Pradier B., Les relations entre cadres subalternes et employés dans six compagnies d'assurances parisiennes. *Revue française de sociologie*, 1(1), 135–135.
- Laufer, J. (1982). *La féminité neutralisée? : Les femmes cadres dans l'entreprise*. Flammarion.
- Laufer, J. (1992). *L'entreprise et l'égalité des chances : Enjeux et démarches*. La Documentation française.
- Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre : Le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et emploi*, 102, 1-44.
- Laufer, J. (2010). Michel Crozier et la différence des sexes : Une sociologie des organisations au masculin neutre? In D. Chabaud-Rychter, V. Descoutures, E. Varikas, & A.-M. Devreux, *Sous les sciences sociales, le genre* (p. 135–150). La Découverte.
- Laufer, J., & Paoletti, M. (2015). Quotas en tout genre ? *Travail, genre et sociétés*, 2(34), 151-155. <https://doi.org/10.3917/tgs.034.0151>
- Leglise, E. (2017). *Des femmes dans la direction des clubs de judo : « plafond de verre » et rapports sociaux de sexe dans l'Espace Catalan Transfrontalier* [Thèse de doctorat]. Université de Perpignan. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01687753/document>
- Lemière, S., & Silvera, R. (2014). Où en est-on de la ségrégation professionnelle ? Regards croisés sur l'économie, 15(2), 121-136. <https://doi.org/10.3917/rce.015.0121>
- Linstead, S. (2000). Comment : Gender blindness or gender suppression? A comment on Fiona Wilson's research note. *Organization Studies*, 21(1), 297–303. <https://doi.org/10.1177/0170840600211007>
- Marry, C., Bereni, L., Jacquemart, A., Mancq, F. L., Pochic, S., & Revillard, A. (2015). Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique. *Revue française d'administration publique*, 1(153), 45-68. <https://doi.org/10.3917/rfap.153.0045>
- Maruani, M. (1979). *Les syndicats à l'épreuve du féminisme*. Syros.
- Maruani, M. (2001). L'emploi féminin dans la sociologie du travail : Une longue marche à petits pas. In J. Laufer, C. Marry, & M. Maruani, *Masculin-Féminin questions pour les sciences de l'homme: Vol. 2e éd.* (p. 43-56). Presses Universitaires de France. <http://www.cairn.info/masculin-feminin-questions-pour-les-sciences--9782130507130-page-43.htm>
- Maruani, M. (2007). La question du genre dans la sociologie du travail française. In C. Marry & B. Kraus, *Genre, sciences et recherche : Regards franco-allemands* (p. 21).
- Maruani, M., & Meron, M. (2012). *Un siècle de travail des femmes en France*. La Découverte.
- Mathison, D. L. (1986). Sex Differences in the Perception of Assertiveness Among Female Managers. *The Journal of Social Psychology*, 126(5), 599-606. <https://doi.org/10.1080/00224545.1986.9713632>
- Matland, R. E. (1998). Women's representation in national legislatures : developed and developing countries. *Legislative Studies Quarterly*, 23(1), 109–125. <https://doi.org/10.2307/440217>
- Matland, R. E. (2005). Enhancing women's political participation : Legislative recruitment and electoral systems. In J. Ballington & A. Karam (Éds.), *Women in parliament : Beyond numbers* (p. 93–111). International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA).
- Matland, R. E., & Montgomery, K. A. (2003). Women's Access to Political Power in Post-Communist Europe. In *Women's Access to Political Power in Post-Communist Europe*. Oxford University Press. <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/0199246866.001.0001/acprof-9780199246861>
- Matland, R. E., & Studlar, D. T. (1996). The contagion of women candidates in single-member district and proportional representation electoral systems : Canada and Norway. *The journal of politics*, 58(3),

707–733. <https://doi.org/10.2307/2960439>

Mavin, S. (2006). Venus envy: Problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21(4), 264-276. <https://doi.org/10.1108/09649420610666579>

Mavin, S. (2008). Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees : No More ‘Best Enemies’ for Women in Management? *British Journal of Management*, 19(1), 575-584. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x>

Melton, E. N., & Bryant, M. J. (2017). Intersectionality : The impact of negotiating multiple identities for women in sport leadership. In L. J. Burton & S. Leberman (Éds.), *Women in sport leadership : Research and practice for change* (p. 62–82). Routledge.

Meyerson, D. E., & Kolb, D. M. (2000). Moving out of the armchair’ : Developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice. *Organization*, 7(4), 553–571.

Meynaud, H. Y. (1988). L’accès au dernier cercle. À propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises. *Revue française des affaires sociales*, 1, 67–87.

Milewski, F. (2004). L’inégalité entre les femmes et les hommes dans la haute fonction publique. *Travail, genre et sociétés*, 2(12), 203-212. <https://doi.org/10.3917/tgs.012.0203>

Milewski, F. (2012). Égalité dans l’emploi : Un demi-siècle de progrès et de reculs. In S. Dauphin & R. Sénac, *Femmes-hommes : Penser l’égalité* (p. 83–96). La documentation française.

Millett, K. (1970). *La politique du mâle*. Doubleday.

Nixon, L. A., & Robinson, M. D. (1999). The educational attainment of young women : Role model effects of female high school faculty. *Demography*, 36(2), 185–194. <https://doi.org/10.2307/2648107>

Norris, P. (2004). *Electoral engineering : Voting rules and political behavior*. Cambridge university press.

Ottesen, L., Skirstad, B., Pfister, G., & Habermann, U. (2010). Gender relations in Scandinavian sport organizations – a comparison of the situation and the policies in Denmark, Norway and Sweden. *Sport in Society*, 13(4), 657-675. <https://doi.org/10.1080/17430431003616423>

Palmer, F. R., & Masters, T. M. (2010). Māori feminism and sport leadership : Exploring Māori women’s experiences. *Sport Management Review*, 13(4), 331-344. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.06.001>

Parks-Stamm, E. J., Heilman, M. E., & Hearn, K. A. (2008). Motivated to Penalize : Women’s Strategic Rejection of Successful Women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 237-247. <https://doi.org/10.1177/0146167207310027>

Pascall, G., Parker, S., & Evetts, J. (2000). Women in Banking Careers—A Science of Muddling Through? *Journal of Gender Studies*, 9(1), 63–73. <https://doi.org/10.1080/095892300102461>

Pfister, G., & Radtke, S. (2009). Sport, women, and leadership : Results of a project on executives in German sports organizations. *European Journal of Sport Science*, 9(4), 229-243. <https://doi.org/10.1080/17461390902818286>

Phillips, A. (1995). *The politics of presence*. Clarendon Press.

Picart, M.-F. (2008). *La grande loge féminine de France*. Presses universitaires de France.

Piggott, L. V., & Pike, E. C. (2019). ‘CEO equals man’ : Gender and informal organisational practices in English sport governance. *International Review for the Sociology of Sport*, 1-17. <https://doi.org/10.1177/1012690219865980>

Piva, M. (2005). *La femme dirigeante sportive en Franche-Comté* (N° 5; Les cahiers de la DRJS). CNOSF.

Piva, M. (2008). Comment devient-on dirigeant(e) sportif(ve) ? Comparaison d’itinéraires masculins et féminins : l’influence des processus de transmission. *Cahiers de l’INSEP*, 40(1), 245-256. <https://doi.org/10.3406/insep.2008.2042>

- Pruvost, G. (2007). La dynamique des professions à l'épreuve de la féminisation : L'ascension atypique des femmes commissaires. *Sociologie du Travail*, 49(1), 84-99. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2006.12.003>
- Quemin, A. (1998). Modalités féminines d'entrée et d'insertion dans une profession d'élites : Le cas des femmes commissaires-priseurs. *Sociétés contemporaines*, 1(29), 87-106. <https://doi.org/10.3406/socco.1998.1843>
- Radtke, S. (2003). La femme dirigeante : Existe-t-il un style féminin compatible avec les objectifs d'un club ou d'une fédération sportive. In Union nationale des clubs universitaires & Union syndicale des journalistes sportifs français (Éds.), *Les femmes, un atout pour construire l'avenir du sport?* (p. 59-65). Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine.
- Rask, K. N., & Bailey, E. M. (2002). *Are Faculty Role Models? Evidence from Major Choice in an Undergraduate Institution*. 22(2), 99-124. <https://doi.org/10.1080/00220480209596461>
- Rétif, S. (2011). *Genre et engagement associatif : Carrières et pratiques militantes dans six associations françaises et portugaises* [Thèse de doctorat]. Université Rennes 1. <http://www.theses.fr/2011REN1G038>
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2010). The Effect of Priming Gender Roles on Women's Implicit Gender Beliefs and Career Aspirations. *Social Psychology*, 41(3), 192-202. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000027>
- Ryan, M., & Haslam, S. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572. <https://doi.org/10.2307/20159315>
- Ryan, M., Haslam, S., & Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182-197. <https://doi.org/10.1108/09534810710724748>
- Sanbonmatsu, K. (2002). Gender Stereotypes and Vote Choice. *American Journal of Political Science*, 46(1), 20-34. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/3088412>
- Sarrail-Brassens, F. (2019). Quelles réalités derrière la parité des instances dirigeantes sportives ? *Omnisports pour elles* [Colloque], Colloque du 8 mars 2019, Antony.
- Sartore, M. L., & Cunningham, G. B. (2007). Explaining the Under-Representation of Women in Leadership Positions of Sport Organizations : A Symbolic Interactionist Perspective. *Quest*, 59(2), 244-265. <https://doi.org/10.1080/00336297.2007.10483551>
- Scheller, L. (1996). *Les bus ont-ils un sexe : Les femmes machinistes: approche psychodynamique de la division sexuelle du travail à la RATP*. RATP Département du développement.
- Schoch, L., & Clausen, J. (2019). Women Within International Sports Federations : Contemporary Challenges. In G. Cervin & C. Nicolas (Éds.), *Histories of Women's Work in Global Sport : A Man's World?* (p. 299-326). Palgrave MacMillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26909-8_12
- Schoch, L., & Ohl, F. (2014). Femmes dans le journalisme sportif en Suisse. Comment s'ajuster aux passions masculines? *Travail, genre et sociétés*, 32(2), 79-96. <https://doi.org/10.3917/tgs.032.0079>
- Scholl, S. (2019). The Promotion of Women in Sport Within the Council of Europe and the European Sport Conference from the 1960s to the 1990s. In G. Cervin & C. Nicolas (Éds.), *Histories of Women's Work in Global Sport : A Man's World?* (p. 273-297). Palgrave MacMillan.
- Schweitzer, S. (2009). Du vent dans le ciel de plomb ? L'accès des femmes aux professions supérieures, XIXe-XXe siècles. *Sociologie du Travail*, 51(2), 183-198. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.003>
- Seierstad, C., & Opsahl, T. (2011). For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 44-54. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.10.002>

- Shaw, S. (2006a). Gender suppression in New Zealand regional sports trusts. *Women in Management Review*, 21(7), 554–566. <https://doi.org/10.1108/09649420610692507>
- Shaw, S. (2006b). Scratching the back of “Mr X”: Analyzing gendered social processes in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 20(4), 510–534. <https://doi.org/10.1123/jism.20.4.510>
- Shaw, S., & Slack, T. (2002). 'It's been like that for Donkey's Years': The Construction of Gender Relations and the Cultures of Sports Organizations. *Sport in Society*, 5(1), 86–106. <https://doi.org/10.1080/713999851>
- Sheriff, P., & Campbell, E. J. (1981). La place des femmes : Un dossier sur la sociologie des organisations. *Sociologie et sociétés*, 13(2), 113–130. <https://doi.org/10.7202/001702ar>
- Sisjord, M. K., Fasting, K., & Sand, T. S. (2017). The impact of gender quotas in leadership in Norwegian organised sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(3), 505–519. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1287761>
- Soler, S., Marta, M., & Anna Vilanova. (2019). The voices of female chairs of sports clubs. In A. Elling, J. Hovden, & A. Knoppers (Éds.), *Gender Diversity in European Sport Governance* (p. 63-74). Routledge.
- Sotiriadou, P., de Haan, D., & Knoppers, A. (2017). *Understanding and redefining the role of men in achieving gender equity in sport leadership* (Advanced Olympic Research Report). IOC.
- Spaaij, R., Knoppers, A., & Jeanes, R. (2020). “We want more diversity but...”: Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport Management Review*, 23(3), 363–373. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.05.007>
- Staines, G., Tavris, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55–60.
- Stone, P. (2008). *Opting out? : Why women really quit careers and head home*. University of California Press.
- Strittmatter, A.-M., & Skirstad, B. (2017). Managing football organizations : A man's world? Comparing women in decision-making positions in Germany and Norway and their international influence: a contextual approach. *Soccer & Society*, 18(1), 81–101. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980733>
- Tabariés, M., & Flahault, E. (2013). Dirigeants associatifs : Un pâle reflet de la société. *Jurisassociations*, 486, 22–25.
- Tabariés, M., & Laouisset, B. (2011). *Les présidents d'associations en France : Quels profils et quelles trajectoires ?* (N° 11-03). Ministère Éducation Nationale, sports et vie associative.
- Tatu-Colasseau, A., & Vieille Marchiset, G. (2010). Comment devient-on dirigeante d'une association sportive locale ? Des processus de transmission à l'œuvre en lien avec les rapports sociaux de sexe. *Staps*, 4(90), 75-92. <https://doi.org/10.3917/sta.090.0075>
- Theberge, N. (1980). *À Comparaison of Men and Women in Leadership Roles in Ontario Amateur Sport*. À Report Submitted to the Ontario Ministry of Culture and Recreation.
- Theberge, N. (1984). Some evidence on the existence of a sexual double standard in mobility to leadership positions in sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 19(2), 185–197. <https://doi.org/10.1177%2F101269028401900207>
- Tripier, P. (2007). Les carrières de femmes cadres : Le plafond de verre et la façon de le percer grâce aux réseaux. In J.-Y. Causer, R. Pfefferkorn, & B. Woehl, *Métiers, identités professionnelles et genre* (p. 183–192). L'Harmattan.
- Vachée, C., Dansac, C., Gontier, P., Bordes, V., & Ruel, S. (2014). *Vers des pratiques inclusives dans la gouvernance des associations ?* [Research Report]. LRPMip / IUT de Figeac / Université Toulouse 2 le Mirail ; UMR EFTS. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01560489>
- Van Amsterdam, N., Claringbould, I., & Knoppers, A. (2017). Bodies matter : Professional bodies and

- embodiment in institutional sport contexts. *Journal of sport and social issues*, 41(4), 335–353. <https://doi.org/10.1177%2F0193723517708904>
- Varetta, F. (2017). *L'égalité Femmes/Hommes dans les politiques sportives : L'interministérialité en question* [Thèse de doctorat]. Université Paris-Sarclay. <http://www.theses.fr/2017SACLS548>
- Veziat, N. (2013). De la cravate au tailleur : La féminisation sans l'égalité au sein de la Banque postale. *Sociologie du Travail*, 55(1), 76-96. <https://doi.org/10.1016/j.sotra.2012.12.004>
- Vieille Marchiset, G. (2004). *Des femmes à la tête du sport : Les freins à l'investissement des dirigeantes locales*. Presses universitaires de Franche-Comté.
- Vieille-Marchiset, G. (2019). Devenir, se maintenir, partir. L'habilitation durable des dirigeantes sportives locales en question. *Revue des sciences sociales*, 62, 82-95. <https://doi.org/10.4000/revss.4416>
- Wängnerud, L. (2009). Women in parliaments : Descriptive and substantive representation. *Annual Review of Political Science*, 12, 51–69. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.053106.123839>
- Wells, J., & Hancock, M. G. (2017). Networking, mentoring, sponsoring : Strategies to support women in sport leadership. In L. Burton & S. Leberman (Éds.), *Women in Sport Leadership*. Routledge.
- White, A., & Brackenridge, C. (1985). Who rules sport? Gender divisions in the power structure of British sports organisations from 1960. *International Review for the Sociology of Sport*, 20(1-2), 95–107. <https://doi.org/10.1177%2F101269028502000109>
- White, M., & Kay, J. (2006). Who rules sport now? White and Brackenridge revisited. *International review for the sociology of sport*, 41(3-4), 465–473. <https://doi.org/10.1177%2F1012690207077708>
- Wickman, K. (2011). The governance of sport, gender and (dis) ability. *International journal of sport policy and politics*, 3(3), 385–399. <https://doi.org/10.1080/19406940.2011.596159>
- Williams Crenshaw, K. (1994). Mapping the margins : Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. In M. Albertson Fineman & R. Mykitiuk (Éds.), *The public nature of private violence* (p. 93–118). Routledge.
- Zolesio, E. (2009). Des femmes dans un métier d'hommes : L'apprentissage de la chirurgie. *Travail, genre et sociétés*, 2(22), 117-133. <https://doi.org/10.3917/tgs.022.0117>
- Zolesio, E. (2010). Dispositions" féminines", dispositions" masculines". *Interrogations*, 10, 117-126. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00523913/document>

Articles et ouvrages relatifs à la parité et aux quotas

- Achin, C. (2007). *Sexes, genre et politique*. Economica.
- Achin, C., & Lévêque, S. (2014). La parité sous contrôle, Égalité des sexes et clôture du champ politique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 4(204), 118-137. <https://doi.org/10.3917/ars.204.0118>
- Achin, C., & Paoletti, M. (2002). Le « salto » du stigmaté. Genre et construction des listes aux municipales de 2001. *Politix*, 15(60), 33-54.
- Achin, C. (2001). « Représentation miroir » vs parité. Les débats parlementaires relatifs à la parité revus à la lumière des théories politiques de la représentation. *Droit et société*, 1(47), 237-256.
- Adriaanse, J. A. (2017). Quotas to accelerate gender equity in sport leadership : Do they work? In L. J. Burton & S. Leberman, *Women in Sport Leadership : Research and Practice for Change* (p. 97-111). Routledge.
- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The Impact of Gender Quotas on Gender Equality in Sport Governance. *Journal of Sport Management*, 28(5), 485-497. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0108>
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards : The impact on firm valuation of

mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137–197.

Allemand, I., Bédard, J., & Brullebaut, B. (2016). Efficacité des lois contraignantes et des lois souples pour promouvoir la diversité de genre dans les conseils d'administration : Une comparaison France/Canada. *Finance Contrôle Stratégie*, 19(4), 117-142. <https://doi.org/10.4000/fcs.1869>

Bender, A.-F., Berrebi-Hoffmann, I., & Reigné, P. (2015). Les quotas de femmes dans les conseils d'administration. *Travail, genre et sociétés*, 34, 169-173. <https://doi.org/10.3917/tgs.034.0169>

Bereni, L., & Revillard, A. (2015). Un « mal nécessaire » ? Les hauts fonctionnaires et les quotas. *Travail, genre et sociétés*, 2(34), 163-168. <https://doi.org/10.3917/tgs.034.0163>

Blanchard, S., Boni-Le Goff, I., & Rabier, M. (2013). Une cause de riches ? : L'accès des femmes au pouvoir économique. *Sociétés contemporaines*, 89(1), 101. <https://doi.org/10.3917/soco.089.0101>

Bøhren, Ø., & Staubo, S. (2014). Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance*, 28, 152–168. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.005>

Bosse, N., & Guégnard, C. (2007). Les représentations des métiers par les jeunes : Entre résistances et avancées. *Travail, genre et sociétés*, 18(2), 27-46. <https://doi.org/10.3917/tgs.018.0027>

Caprais, A., Sabatier, F., Rubi, S. (2020). Electoral competition and gender quotas: lack of female applicants or structural resistance ? . *International Journal Sport Policy*, 12(3), 349-364 <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1782966>

Dahlerup, D., & Freidenvall, L. (2005). Quotas as a 'fast track' to equal representation for women. *International Feminist Journal of Politics*, 7(1), 26-48. <https://doi.org/10.1080/1461674042000324673>

Dahlerup, D., & Freidenvall, L. (2010). Judging gender quotas: Predictions and results. *Policy & Politics*, 38(3), 407–425. <https://doi.org/10.1332/030557310X521080>

Franceschet, S., & Piscopo, J. M. (2008). Gender quotas and women's substantive representation : Lessons from Argentina. *Politics & Gender*, 4(3), 393–425. <https://doi.org/10.1017/S1743923X08000342>

Gregoir, S., Maury, T.-P., & Palomino, F. (2013). *La féminisation des Conseils d'Administration des grandes entreprises en France : Au delà des apparences*.

Gresy, B. (2013). Les femmes sont-elles vraiment les égales des hommes ? *Revue française d'administration publique*, 1(145), 147-151. <https://doi.org/10.3917/rfap.145.0147>

Gresy, B. (2016). L'accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises : Un chemin semé d'embûches. *Géoéconomie*, 2(79), 195-211. <https://doi.org/10.3917/geoec.079.0195>

Htun, M. N., & Jones, M. P. (2002). Engendering the Right to Participate in Decision-making : Electoral Quotas and Women's Leadership in Latin America. In N. Craske & M. Molyneux, *Gender and the Politics of Rights and Democracy in Latin America* (p. 32-56). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781403914118_2

Huse, M. (2011). The golden skirts : Changes in board composition following gender quotas on corporate boards. *Australian and New Zealand Academy Meeting, Wellington, NZ*.

Jacquemart, A., Le Mancq, F., & Pochic, S. (2016). Femmes hautes fonctionnaires en France : L'avènement d'une égalité élitiste. *Travail, genre et sociétés*, 35(1), 27. <https://doi.org/10.3917/tgs.035.0027>

Katz, M., Walker, N. A., & Hindman, L. C. (2018). Gendered Leadership Networks in the NCAA : Analyzing Affiliation Networks of Senior Woman Administrators and Athletic Directors. *Journal of Sport Management*, 32(2), 135-149. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0306>

Latté, S. (2002). Cuisine et dépendance. Les logiques pratiques du recrutement politique. *Politix*, 15(60), 55-80. <https://doi.org/10.3406/polix.2002.1241>

Lépinard, É. (2016). From breaking the rule to making the rules : The adoption, entrenchment, and

diffusion of gender quotas in France. *Politics, Groups, and Identities*, 4(2), 231-245. <https://doi.org/10.1080/21565503.2015.1080616>

Lépinard, É., & Bereni, L. (2004). La parité ou le mythe d'une exception française. *Pouvoirs*, 4(111), 73-85. <https://doi.org/10.3917/pouv.111.0073>

Lépinard, É., & Lieber, M. (2020). *Les théories en études de genre*. La Découverte.

Lucas, F.-X. (2009). La « modernitude » s'invite dans les conseils d'administration. *Bulletin Joly Sociétés*, 11, 945.

Moulin, Y., & Point, S. (2012). Les femmes dans les conseils d'administration du SBF120 : Qualités féminines ou affaires de famille? *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(83), 31-44. <https://doi.org/10.3917/grhu.083.0031>

Murray, R., Krook, M. L., & Opello, K. A. (2012). Why are gender quotas adopted? Party pragmatism and parity in France. *Political Research Quarterly*, 65(3), 529-543. <https://doi.org/10.1177/1065912911414590>

Norris, P., & Dahlerup, D. (2015). *On the Fast Track : The Spread of Gender Quota Policies for Elected Office*. Havard Kennedy School, Kennedy School of Government. <https://research.hks.harvard.edu/publications/getFile.aspx?Id=1234>

Sautier, M. (2020). L'efficacité des quotas réside dans leur seule valeur coercitive et pas dans leur valeur de sensibilisation face à l'origine des inégalités de genre. Les quotas de genre dans le monde académique, *Les débats du LIEPP « Les quotas de genre dans le monde académique »*, Paris.

Sineau, M. (2002). La parité en peau de chagrin (ou la résistible entrée des femmes à l'Assemblée nationale). *Revue politique et parlementaire*, 104(1020-1021), 211-218.

Sineau, M. (2008). La parité législative en France, 2002-07 : Les stratégies partisanes de contournement de la loi. *Swiss Political Science Review*, 14(4), 741-765. <https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2008.tb00119.x>

Sineau, M. (2010). Les femmes et le pouvoir exécutif en France : De l'exclusion... à l'adoubement présidentiel. *Recherches féministes*, 23(1), 81. <https://doi.org/10.7202/044423ar>

Troupel, A. (2002). Pistes & Matériaux : Disparités dans la parité. Les stratégies de contournement de la parité dans le département des Alpes-Maritimes. *Politix*, 15(60), 147-166. <https://doi.org/10.3406/polix.2002.1244>

Troupel, A. (2013). Entre consolidation et remise en cause : Les tribulations de la loi sur la parité depuis le 6 juin 2000. *Modern & Contemporary France*, 21(1), 17-36. <https://doi.org/10.1080/09639489.2012.719492>

Valiente, C. (2008). Women in Parliament : The Effectiveness of Quotas. In M. Tremblay (Éd.), *Women and Legislative Representation* (p. 123-133). Springer.

Valiente, C. (2020). The impact of gender quotas in sport management : The case of Spain. *Sport in Society*. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1819244>

Whelan, J., & Wood, R. (2012). *Targets and quotas for women in leadership : A global review of policy, practice and psychological research* (Gender Equality Project, Centre for Ethical Leadership). Melbourne Business School.

Articles et ouvrages relatifs à la sociologie du genre et à l'intersectionnalité des rapports de pouvoir

Bard, C. (2020). *Féminismes*. Le Cavalier Bleu. <https://doi.org/10.3917/lcb.bard.2020.01>

Bard, C. (2001). Genre et pouvoir à la lumière de l'histoire du féminisme. *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest. Anjou. Maine. Poitou-Charentes. Touraine*, 108(2), 71-84. <https://doi.org/10.4000/abpo.1743>

Bibliographie

- Bard, C. (2007). Les premières femmes au Gouvernement (France, 1936-1981). *Histoire@Politique*, 1(1), 2-2. <https://doi.org/10.3917/hp.001.0002>
- Belkacem, L., Direnberger, L., Hammou, K., & Zoubir, Z. (2019). Prendre au sérieux les recherches sur les rapports sociaux de race. *Mouvements : des idées et des luttes*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02389303/document>
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory : A cognitive account of sex typing. *Psychological review*, 88(4), 354.
- Bem, S. L. (1993). *The lenses of gender : Transforming the debate on sexual inequality*. Yale University Press.
- Bereni, L. (2007). *De la cause à la loi. Les mobilisations pour la parité politique en France (1992-2000)* [Thèse de doctorat]. Université Panthéon-Sorbonne-Paris I.
- Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A., & Revillard, A. (2012). *Introduction aux études sur le genre*. De Boeck.
- Bihl, A., & Pfefferkorn, R. (2008). *Le système des inégalités*. La Découverte.
- Bourdieu, P. (1998). *La domination masculine*. Editions du Seuil.
- Bradbury, S., Lusted, J., & Sterkenburg, J. van. (2020). « Race », *Ethnicity and Racism in Sports Coaching*. Routledge.
- Buscatto, M. (2014). *Sociologies du genre*. Armand Colin.
- Butler, J. (2006). *Défaire le genre*. Amsterdam.
- Butler, J., Fassin, É., & Scott, J. W. (2007). Pour ne pas en finir avec le « genre »... Table ronde. *Sociétés & Représentations*, 2(24), 285-306. <https://doi.org/10.3917/sr.024.0285>
- Canes, B. J., & Rosen, H. S. (1995). Following in her footsteps? Faculty gender composition and women's choices of college majors. *ILR Review*, 48(3), 486–504.
- Carcillo, S., & Valfort, M.-A. (2018). *Les discriminations au travail : Femmes, ethnicité, religion, âge, apparence, LGBT*. Presses de SciencesPo.
- Chabaud-Rychter, D., Descoutures, V., Varikas, E., & Devreux, A.-M. (2010). Sous les sciences sociales, le genre : Relectures critiques, de Max Weber à Bruno Latour. La Découverte.
- Champagne, C., Pailhé, A., & Solaz, A. (2015). *Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : Quels facteurs d'évolutions en 25 ans?* (Economie et statistique). Insee.
- Cockburn, C. (1989). Equal opportunities : The short and long agenda. *Industrial Relations Journal*, 20(3), 213-225. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1989.tb00068.x>
- Connell, R. (1988). *Gender and Power*. Stanford University Press.
- Connell, R. W. (2005). Change among the gatekeepers : Men, masculinities, and gender equality in the global arena. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 30(3), 1801–1825. <https://doi.org/10.1086/427525>
- Coquery-Vidrovitch, C. (2009). *Enjeux politiques de l'histoire coloniale*. Agone.
- Daune-Richard, A.-M. (1983). Travail professionnel et travail domestique : Le travail et ses représentations au sein de lignées féminines. *Travail et emploi*, 17, 49-55. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01562119>
- Daune-Richard, A.-M., & Devreux, A.-M. (1992). Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique. *Recherches féministes*, 5(2), 7–30.
- De Beauvoir, S. (1949). *Le deuxième sexe*. Gallimard.
- Delphy, C. (1970). L'Ennemi principal. *Partisans*, 54-55, 157-172.

- Delphy, C. (1977). Nos amis et nous. Fondements cachés de quelques discours pseudo-féministes. *Questions féministes*, 1, 20–49.
- Demetriou, D. Z. (2001). Connell's concept of hegemonic masculinity : A critique. *Theory and society*, 30(3), 337–361.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon : Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Doane, M. A. (1982). Film and the Masquerade : Theorising the Female Spectator. *Screen*, 23(3-4), 74-88. <https://doi.org/10.1093/screen/23.3-4.74>
- Doniol-Shaw, G., Junter-Loiseau, A., Genestet, V., Gouzien, A., & Lerolle, A. (1989). *Les plans d'égalité professionnelle : Étude-bilan 1983-1988*. La Documentation française.
- Dorlin, E. (2009). *Sexe, race, classe : Pour une épistémologie de la domination*. Presses universitaires de France.
- Duchen, C. (1995). Une femme nouvelle pour une France nouvelle? *Clio*, 1, 1-8. <https://doi.org/10.4000/cliio.520>
- Fassin, É., & Fassin, D. (2006). *De la question sociale à la question raciale ?* La Découverte. <https://www-cairn-info.docelec.u-bordeaux.fr/de-la-question-sociale-a-la-question-raciale--9782707158512.htm>
- Favier, A. (2009). Des religieuses féministes dans les années 68 ? *Clio. Femmes, Genre, Histoire*, 29, 59-77. <https://doi.org/10.4000/cliio.9194>
- Frader, L. L. (2010). E. P. Thompson : Classe, genre, historicité et « capacité d'agir ». In D. Chabaud-Rychter, V. Descoutures, E. Varikas, & A.-M. Devreux, *Sous les sciences sociales, le genre* (p. 356-370). La Découverte.
- Goffman, E. (1975). *Stigmate : Les usages sociaux des handicaps*. Editions de Minuit.
- Goffman, E. (2002). *L'arrangement des sexes*. La dispute.
- Guénif Souilamas, N. (2000). *Des « beurettes » aux descendantes d'immigrants nord-africains*. Grasset.
- Guillaumin, C. (1978). Pratique du pouvoir et idée de Nature. L'appropriation des femmes. *Questions féministes*, 2, 5–30.
- Guionnet, C., & Neveu, É. (2004). *Féminins/Masculins, sociologie du genre*. Armand Colin.
- Haicault, M. (1984). La gestion ordinaire de la vie en deux. *Sociologie du travail*, 26(3), 268–277.
- Jenson, J. (1989). Le féminisme en France depuis mai 68. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 24(1), 55-68. <https://doi.org/10.3406/xxs.1989.2185>
- Lamoureux, D. (2006). Y a-t-il une troisième vague féministe? *Cahiers du genre*, 3(1), 57–74.
- Lang, M.-È. (2011). L'« agentivité sexuelle » des adolescentes et des jeunes femmes : Une définition. *Recherches féministes*, 24(2), 189-209. <https://doi.org/10.7202/1007759ar>
- Lang, M.-È. (2013). *La recherche d'informations sexuelles sur le Web par de jeunes Franco-Canadiennes et ses liens avec l'expression de leur agentivité sexuelle* [Thèse de doctorat]. Université de Laval.
- Lapchick, R., Hoff, B., & Kaiser, C. (2010). The 2010 racial and gender report card : College sport. Retrieved from the Institute for Diversity and Ethics in Sport.
- Laqueur, T. (1992). *La fabrique du sexe. Essai sur le corps et le genre en Occident*. Gallimard.
- McDowell, J. (2008). *Head black woman in charge : An investigation of black female athletic directors' negotiation of their gender, race, and class identities* [Thèse de doctorat, Texas A&M University, College Station]. <http://hdl.handle.net/1969.1/ETD-TAMU-2762>.

- MacLeod, A. E. (1992). Hegemonic relations and gender resistance : The new veiling as accommodating protest in Cairo. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 17(3), 533–557.
- Melton, E. N., & Cunningham, G. B. (2014). Who are the champions? Using a multilevel model to examine perceptions of employee support for LGBT inclusion in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 28(2), 189–206. <http://dx.doi.org/10.1123/jism.2012-0086>
- Nicholson, L., & Vuille, M. (2009). Comment interpréter le genre. *Nouvelles Questions Féministes*, 28(3), 62-88. <https://doi.org/10.3917/nqf.283.0062>
- Oakley, A. (1972). *Sex, Gender and Society*. Martin Robertson.
- Omer-Houseaux, F. (2008). Le genre, une notion féconde pour les sciences sociales. *Idées économiques et sociales*, 3(153), 4-5. <https://doi.org/10.3917/idee.153.0004>
- Pavard, B., Rochefort, F., & Zancarini-Fournel, M. (2020). *Ne nous libérez pas, on s'en charge*. La Découverte.
- Perrin, S. (2018). Femmes et dealers. Une recherche de terrain au sein du deal de classes moyennes bordelaises. *Psychotropes*, Vol. 24(1), 15-37. <https://doi.org/10.3917/psyt.241.0015>
- Perronnet, C. (2018). Le genre est-il un cache-race ? : Intersections entre genre, classe sociale et “race” dans un projet éducatif sur l'égalité filles-garçons en sciences. In *Epistemologies du genre. Croisement des disciplines, intersections des rapports de domination* (p. 149-160). ENS Editions.
- Perrot, M., & Lebrun, J. (2020). *La place des femmes : Une difficile conquête de l'espace public*. Textuel.
- Sarlet, M., & Dardenne, B. (2012). Le sexisme bienveillant comme processus de maintien des inégalités sociales entre les genres. *L'Année psychologique*, 112(3), 435-463. <https://doi.org/10.4074/S0003503312003053>
- Scott, J. C., Ruchet, O., Chantraine, G., & Bantigny, L. (2019). *La domination et les arts de la résistance : Fragments du discours subalterne*. Editions Amsterdam.
- Scott, J. (1988). Genre : Une catégorie utile d'analyse historique. *Les cahiers du GRIF*, 37(1), 125-153. <https://doi.org/10.3406/grif.1988.1759>
- Templier, S. (2013). Elizabeth Willing Powel et la sociabilité de la plume : Discours sur la place et l'éducation des femmes et l'agentivité féminine dans l'écriture épistolaire. *Cahiers d'histoire*, 32(1), 13–34. <https://doi.org/10.7202/1020229ar>
- Weil, A. (2017). Vers un militantisme virtuel ? Pratiques et engagement féministe sur Internet. *Nouvelles Questions Féministes*, 36(2), 66-84. <https://doi.org/10.3917/nqf.362.0066>

Articles et ouvrages relatifs à la sociologie des organisations et du travail

- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1987). À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement, 2 : L'art de choisir les bons porte-parole. *Gérer et comprendre. Annales des mines*, 11, 4–17.
- Alaphilippe, F., & Bournazel, E. (1984). *Le dirigeant sportif bénévole : Actes du colloque tenu à Limoges du 3 au 5 mars 1983*. Dalloz.
- Alexandre, H., & Paquerot, M. (2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 5–29.
- Alter, N. (2012). La sociologie des organisations et la question du pouvoir. In N. Alter, *Sociologie du monde du travail* (p. 83-102). Presses Universitaires de France. <http://www.cairn.info/sociologie-du-monde-du-travail--9782130606413-page-83.htm>
- Andreff, W., & Nys, J. F. (1984). Portraits. In F. Alaphilippe & E. Bournazel, *Le dirigeant sportif bénévole, Actes du Colloque tenu à Limoges du 3 au 5 mars 1983* (p. 7-32). Dalloz.
- Andrieu, B. (2011). Quelle « agentivité » corporelle pour l'éthique du sport ? In D. Bodin & G. Sempé,

- Ethique et sport en Europe* (p. 69-86). Conseil de l'Europe. <https://www.cairn.info/ethique-et-sport-en-europe--9789287170750-page-69.htm>
- Arambourou, C. (2015). Politiques et sportifs : Le ticket gagnant ? *Sciences humaines*, 7(272), 28-28.
- Arcioni, S. (2007). *Modalités de la Gouvernance dans les organisations internationales à but non lucratif : Le cas des Fédérations Internationales Sportives* [Thèse de doctorat]. Université de Lyon. <http://www.theses.fr/2007LYO10219>
- Arcioni, S., & Bayle, E. (2012). La gouvernance des ONG : Le cas des fédérations sportives internationales. In F. Roth, *La gouvernance des entreprises* (p. 175-211). Hermes Sciences Publications.
- Arcioni, S., Bayle, E., & Rayner, H. (2018). Sepp Blatter : Wielding Power Through FIFA. In E. Bayle & P. Clastres, *Global Sport Leaders* (p. 301-335). Springer.
- Auld, C. J., & Godbey, G. (1998). Influence in Canadian national sport organizations : Perceptions of professionals and volunteers. *Journal of sport management*, 12(1), 20-38.
- Bandura, A. (1980). *L'apprentissage social* (Vol. 83). P. Mardaga.
- Barbusse, B. (2009). Le modèle fédéral dans le sport français, un principe fondateur dépassé ? *Fédéralisme Régionalisme*, 9(2). <https://popups.uliege.be:443/1374-3864/index.php?id=837>
- Barrère, A. (1997). *Les lycéens au travail*. Presses Universitaires de France.
- Bauer, G. (2008). Fifty/fifty by 2020 : Electoral gender quotas for parliament in east and southern Africa. *International Feminist Journal of Politics*, 10(3), 348-368.
- Bayeux, P. (2013). *Le sport et les collectivités territoriales*. Presses Universitaires de France. <https://www-cairn-info.docelec.u-bordeaux.fr/le-sport-et-les-collectivites-territoriales--9782130625926.html>
- Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif : Le cas des fédérations sportives nationales* [Thèse de doctorat]. Université de Limoges.
- Bayle, E. (2001). Les modes de gouvernance des organisations à but non lucratif : Une étude appliquée aux fédérations sportives nationales. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 188-189, 83-96. <https://doi.org/10.1051/larsg:2001012>
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75(1), 59-81.
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : Le cas des fédérations sportives françaises. *Politiques et management public*, 27(1), 121-142. <https://doi.org/10.4000/pmp.1992>
- Bayle, E. (2014). *Les grands dirigeants du sport : 23 portraits et stratégies de management*. De Boeck Supérieur.
- Bayle, E. (2015). "FIFA-gate" : An opportunity to clean up international sports governance. *Soccer & Society*, 1-2.
- Bayle, E. (2016). Elections fédérales : Pour une « meilleure » gouvernance. *Jurisport*, 169, 43-45.
- Bayle, E., & Chantelat, P. (2007). *La gouvernance des organisations sportives*. L'Harmattan.
- Bayle, E., & Clastres, P. (2018). *Global Sport Leaders : A Biographical Analysis of International Sport*. Springer.
- Bayle, E., & Durand, C. (2004). Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'État : D'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ? *Politiques et management public*, 22(2), 113-134. <https://doi.org/10.3406/pomap.2004.2843>
- Bernardeau Moreau, D. (2003). *Professionnalisation et militantisme dans les organisations associatives : L'exemple des dirigeants bénévoles des fédérations sportives d'équitation et de tennis* [Thèse de doctorat]. Université de Paris 5. <http://www.theses.fr/2003PA05H044>

Bibliographie

- Bernardeau Moreau, D. (2004). *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*. L'Harmattan. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00827910/document>
- Bernardeau Moreau, D. (2013). *La sociologie d'intervention*. L'Harmattan. https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/827911/filename/Comprendre_par_la_sociologie_d_intervention_Bernardeau.pdf
- Blanc, M. (2009). La transaction sociale : Genèse et fécondité heuristique. *Pensée plurielle*, 20(1), 25-36.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard Paris.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard.
- Boudon, R. (2003). *Raison, bonnes raisons*. Presses Universitaires de France.
- Boudon, R. (2007). *Essais sur la Théorie générale de la rationalité : Action sociale et sens commun*. Presses Universitaires de France.
- Boudon, R. (2011). La théorie générale de la rationalité, base de la sociologie cognitive. In F. Clément & L. Kaufmann, *La sociologie cognitive* (p. 371). Orphys/Maison des Sciences de l'Homme.
- Bouttet, F. (2015). *Organiser la pratique sportive des personnes handicapées : Entrepreneurs et dynamiques institutionnelles dans la construction de l'action fédérale* [Thèse de doctorat]. Université de Strasbourg.
- Breillat, J.-C. (2017). Un cadre peu contraignant. *Jurisport*, 177, 19-24.
- Bryon-Portet, C. (2018). Le réseau maçonnique et les médias, entre amour et désamour. *Le Temps des médias*, 2(31), 27-47.
- Callède, J.-P. (2002). Les politiques du sport en France. *L'Année sociologique*, 52(2), 437-457.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Callon, M. (1988). *La science et ses réseaux*. La Découverte.
- Chappelet, J.-L. (2007). La gouvernance du Comité international olympique. In E. Bayle & P. Chantelat, *La gouvernance des organisations sportives* (p. 27-48). L'Harmattan.
- Chappelet, J.-L. (2017). Pour un cadre global de la lutte contre la corruption dans le sport. *Jurisport*, 181, 19-22.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises—Corporate governance: Théories et faits*. Economica.
- Charreaux, G. (2015). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 8(253), 189-212. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.189-212>
- Chifflet, Pierre. (2005). *Idéologie sportive et service public en France : Mythe d'un système unifié*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Chifflet, P. (2003). L'acteur et le système sportif. In W. Gasparini, *L'organisation sportive* (p. 29-47). Editions EP&S.
- Chifflet, Pierre. (1999). *Sociologie politique et économique du sport*. Université Joseph Fourier.
- Chifflet, Pierre. (1990). *Les fédérations sportives politiques, stratégies, publics : Logiques de fonctionnement du système sportif français* [Thèse de doctorat]. Université Joseph Fourier.
- Chimot, C., & Schotté, M. (2006). Travailler dans une organisation sportive. Entre engagement passionné et investissement professionnel. *Regards sociologiques*, 32, 97-107.
- Claverie, É. (2020). Des Petites A aux premiers pas de l'UFOLEP : Aux origines du sport laïque en France (1895-1939). *Sciences sociales et sport*, N° 15(1), 43-72.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Editions du Seuil.

- Crozier, M. (1979). *On ne change pas la société par décret*. Grasset.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Editions du Seuil.
- Delahaye, J.-P. (2006). Les francs-maçons et la laïcisation de l'école. Mythe et réalités. *Histoire de l'éducation*, 109, 33–73. <https://doi.org/10.1177/0957155816679917>
- Delorme, N. (2011). *Stratégie fédérale et développement d'un sport spectacle : L'exemple du hockey sur glace en France: socio-histoire d'un échec?* [Thèse de doctorat]. Université de Grenoble.
- Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (1999). *Marketing du sport* (3ème éd.). Economica.
- Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2010). Democratic governance and oligarchy in voluntary sport organizations : The case of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports. *European sport management quarterly*, 10(2), 215–239. <https://doi.org/10.1080/16184740903559909>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford university press.
- François, A. (2006). Testing the 'Baobab Tree' hypothesis : The cumul des mandats as a way of obtaining more political resources and limiting electoral competition. *French Politics*, 4(3), 269–291. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fp.8200107>
- François, A., & Weill, L. (2014). Le cumul de mandats locaux affecte-t-il l'activité des députés français ? *Revue économique*, 65(6), 881-906. <https://doi.org/10.3917/reco.pr2.0036>
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Editions du Seuil.
- Friedberg, E. (2009). Pouvoir et négociation. *Négociations*, 2(12), 15–22.
- Friedberg, E. (2011). Rationalité et analyse des organisations. *Idées économiques et sociales*, 3(165), 15-23. <https://doi.org/10.3917/idee.165.0015>
- Fusulier, B. (2011). Le concept d'éthos. De ses usages classiques à un usage renouvelé. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 42(1), 97-109. <https://doi.org/10.4000/rsa.661>
- Gasparini, W. (1996). *Enjeux de l'engagement associatif. Contribution à une sociologie de l'organisation sportive locale* [Thèse de doctorat]. Université de Strasbourg 2. <http://www.theses.fr/1996STR20006>
- Gasparini, W. (2000). *Sociologie de l'organisation sportive*. La Découverte.
- Gasparini, W. (2003a). Le sport associatif. *Agora débats/jeunesses*, 33(1), 20-29. <https://doi.org/10.3406/agora.2003.2113>
- Gasparini, W. (2003b). *L'organisation sportive*. Editions EP&S.
- Geraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations : An analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281-306. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874>
- Gharbi, H. (2004). *Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants*. 13ème conférence de l'AIMS, Vallée de Seine.
- Gharbi, H., & Lepers, X. (2008). Actionnariat salarié et enracinement des dirigeants : Un essai de compréhension. *Innovations*, 1(27), 121–146. <https://doi.org/10.3917/inno.027.0121>
- Ginzburg, C. (1980). *Le fromage et les vers*. Flammarion.
- Gomez, P.-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise : Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. InterEditions.
- Grémion, P. (1970). Introduction à une étude du système politico-administratif local. *Sociologie du travail*, 12(1), 51-73. <https://doi.org/10.3406/sotra.1970.1434>
- Grémion, P. (1976). *Le pouvoir périphérique*. Editions du Seuil.
- Hirschmann, A. O. (1995). *Défection et prise de parole*. Fayard.

Bibliographie

- Hollands, R. G., & Gruneau, R. S. (1979). Social class and voluntary action in the administration of Canadian amateur sport. *Working papers in the sociological study on Leisure and Sport*, 2(3).
- Honta, M. (2010). *Gouverner le sport : Action publique et territoires*. Presses universitaires de Grenoble.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2004). Board member selection, orientation and evaluation : Implications for board performance in member-benefit voluntary sport organisations. *Third Sector Review*, 10(1), 77.
- Ihl, O. (2002). Socialisation et événements politiques. *Revue française de science politique*, 52(2), 125-144. <https://doi.org/10.3917/rfsp.522.0125>
- Jallat, D. (2003). Débats et changements dans une fédération : Le cas de la voile. In W. Gasparini, *L'organisation sportive* (p. 103–120). Editions EP&S.
- Karaquillo, J. P. (2016). Elections fédérales : Le rejet du « trumpisme » au service de la démocratie. *Jurisport*, 169, 3.
- Koebel, M. (2000). Les profits politiques de l'engagement associatif sportif. *Regards sociologiques*, 20, 165–176.
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical Mass : The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational dynamics*, 37(2), 145–164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005>
- Lahire, B. (2002). *Portraits sociologiques. Dispositions et variations individuelles*. Nathan.
- Lallement, M. (2003). *Temps, travail et modes de vie*. Presses universitaires de France.
- Latty, F. (2007). *La Lex Sportiva : Recherche Sur Le Droit Transnational*. Brill.
- Loirand, G. (2001). Le bénévolat sportif : Les ambiguïtés d'un engagement. In P. Chantelat, *La professionnalisation des organisations sportives* (p. 273–300). L'Harmattan.
- Lortie-Lussier, M., & Rinfret, N. (2007). La contribution des femmes à l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles : Entre réalité et utopie. *Télescope*, 13(4), 1–13.
- Lovenduski, J., & Norris, P. (2003). Westminster women : The politics of presence. *Political studies*, 51(1), 84–102. <https://doi.org/10.1111/1467-9248.00414>
- Martin, D. (2012). L'analyse stratégique en perspective. Retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier. *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, 50(2), 93-114. <https://doi.org/10.4000/ress.2255>
- Martuccelli, D. (2020). Les épreuves, ou comment décrire la vie sociale à échelle humaine. *Le sociographe*, 5(12), 19–41. <https://doi.org/10.3917/graph.hs012.0019>
- Mayaux, F. (1996). *Noyau stratégique des associations : Quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés?* [Thèse de doctorat]. Lyon 3.
- Mayaux, F. (1999). Typologie des conseils d'administration d'associations. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 272, 45-57.
- Mény, Y. (1992). *La corruption de la République*. Fayard.
- Michel Crozier raconte son enquête à la Seita. (2011). https://www.youtube.com/watch?time_continue=176&v=uC7h7pku900
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>
- Mizruchi, M. S. (2003). Who Controls Whom Revisited : Managers, Boards of Directors, and Corporate Governance in Large US Firms. *American Sociological Association Annual Meeting*.
- Moingeon, B. (1991). *Contribution à une socio-économie des organisations : L'exemple d'un univers associatif* [Thèse de doctorat]. Université de Franche-Comté.
- Mrkonjic, M. (2015). *L'état de la gouvernance des fédérations sportives européennes : Enseignements*

- et recommandations pour une «meilleure» gouvernance du sport en Europe [Thèse de doctorat]. Université de Lausanne.
- Murray, V., Bradshaw, P., & Wolpin, J. (1992). Power in and around nonprofit boards : A neglected dimension of governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 3(2), 165-182. <https://doi.org/10.1002/nml.4130030205>
- Nizet, J., & Pichault, F. (2000). *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*. Morin.
- Okbani, N. (2016). *Institutionnaliser l'évaluation au sein d'une organisation : Enjeux, pratiques, usages dans une caisse d'allocations familiales* [Thèse de doctorat]. Université de Bordeaux.
- Pages, R. (1965). L'élasticité d'une organisation en crise de direction. *Sociologie du travail*, 7(4), 65. <https://doi.org/10.3406/sotra.1965.1242>
- Paquerot, M. (1996a). L'enracinement des dirigeants et ses effets. *Revue française de gestion*, 111, 212–225.
- Paquerot, M. (1996b). *Stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises* [Thèse de doctorat]. Université de Bourgogne.
- Paquerot, M. (1997). Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structures de contrôle. In G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits* (p. 105–138). Economica.
- Prouteau, L., Tabariés, M., & Tchernonog, V. (2008). L'âge des associations a-t-il une influence sur le profil sociodémographique de leurs dirigeants? *Economie et solidarités*, 39(2), 75–88. <https://doi.org/10.7202/044104ar>
- Ramanantsoa, B., & Thiéry-Baslé, C. (1989). *Organisations et fédérations sportives : Sociologie et management*. Presses universitaires de France.
- Regan, M., & Cunningham, G. (2012). Analysis of Homologous Reproduction in Community College Athletics. *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 6(2), 161-172. <https://doi.org/10.1179/ssa.2012.6.2.161>
- Rémy, J. (2005). Négociations et transaction sociale. *Negotiations*, 1(3), 81-95. <https://doi.org/10.3917/neg.003.0081>
- Reynaud, J.-B. (2013). *L'encadrement par l'État des prérogatives des fédérations sportives françaises* [Thèse de doctorat]. Université de Bourgogne.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1), 5-18. <https://doi.org/10.2307/3321884>
- Reynaud, J.-D. (2003). Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. In G. De Terssac, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 103-113). La Découverte.
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation*. Presses de sciences po.
- Samper, G., & Breillat, J.-C. (2018). Gouvernance sportive : Démocratie et éthique du dirigeant. *Jurisport*, 184, 24.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment : The case of manager-specific investments. *Journal of financial economics*, 25(1), 123–139.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological review*, 63(2), 129-138. <https://doi.org/10.1037/h0042769>
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity : Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public administration*, 93(2), 433–448.

<https://doi.org/10.1111/padm.12105>

Thibault, L., & Harvey, J. (2015). *Sport policy in Canada*. Les Presses de l'Université d'Ottawa.

Vincent, R. (2019). *Les fédérations sportives françaises. Analyse par la gouvernance* [Thèse de doctorat]. Université de Limoges. <https://www.theses.fr/2019LIMO0059>

Viollet, B. (2018). Fédérations sportives nationales et intervention publique : Un management public-privé du sport entre synergies et tensions entre acteurs. *Gestion et management public*, 6(4), 59-77. <https://doi.org/10.3917/gmp.064.0059>

Yerles, M. (1984). Stratégies des dirigeants dans les fédérations françaises et québécoises de sport amateur. In *Sport et sociétés contemporaines* (p. 175-191). Société française de sociologie du sport.

Zeimers, G., Shilbury, D., Willem, A., & Zintz, T. (2019). Hybridity in Non-profit Sport Organisations : Organisational Challenges. *North American Society for Sport Management Conference (NASSM 2019)*.

Zintz, T. (2004). *Configuration et changement organisationnel des ligues et fédérations sportives belges. Typologie et perspectives d'évolution* [Thèse de doctorat]. Université catholique du Louvain.

Zintz, T. (2005). *Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe*. De Boeck Supérieur.

Zintz, T., & Vaillau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives. *Revue française de gestion*, 7(187), 15-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.187.15-34>

Zintz, T., & Winand, M. (2013). Les fédérations sportives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 14(2179), 5-52. <https://doi.org/10.3917/cris.2179.0005>

Articles et ouvrages relatifs à la méthodologie de la recherche

Auger, F., Lefrançois, C., & Trépiéd, V. (2017). Penser l'âge dans l'enquête et ses enjeux. *SociologieS [en ligne]*. <http://journals.openedition.org/sociologies/5990>

Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). *L'entretien : L'enquête et ses méthodes* (Vol. 978). Armand Colin.

Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American sociological review*, 19(1), 3-10.

Bohuon, A. (2019). Afterword : Doing History of Gender and Sport—A Feminist Perspective as a French Sports Historian and Practitioner. In G. Cervin & C. Nicolas (Éds.), *Histories of Women's Work in Global Sport : A Man's World?* (p. 327-338). Palgrave MacMillan.

Castan-Vicente, F., Nicolas, C., & Cervin, G. (2019b). Women in Sport Organizations : Historiographical and Epistemological Challenges. In G. Cervin & C. Nicolas (Éds.), *Histories of Women's Work in Global Sport : A Man's World?* (p. 17-49). Palgrave MacMillan.

Chamboredon, H., Pavis, F., Surdez, M., & Willemez, L. (1994). S'imposer aux imposants : À propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien. *Genèses. Sciences sociales et histoire*, 16, 114-132.

Cohen, J. (1992). À power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.112.1.155>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Herr, L. (1981). Quelques indications chiffrées sur les fédérations sportives françaises. In C. Pociello, Sport et Société. *Approche socioculturelle des pratiques* (p. 95-115).

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>

Latour, B. (1993). *La clef de Berlin; et autres leçons d'un amateur de sciences*. La Découverte.

Legavre, J.-B. (1996). La «neutralité» dans l'entretien de recherche. Retour personnel sur une évidence. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 9(35), 207-225.

<https://doi.org/10.3406/polix.1996.1965>

Monjaret, A., & Pugeault, C. (2014). *Le sexe de l'enquête : Approches sociologiques et anthropologiques*. Ecole Normale Supérieure.

Musselin, C. (2005). Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : Deux approches pour un même objet? *Revue française de science politique*, 1(55), 51–71. <https://doi.org/10.3917/rfsp.551.0051>

Olivier de Sardan, J.-P. (1995). La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie. *Enquête. Archives de la revue Enquête*, 1, 71-109. <https://doi.org/10.4000/enquete.263>

Pinçon, M., & Pinçon-Charlot, M. (1991). Pratiques d'enquête dans l'aristocratie et la grande bourgeoisie : Distance sociale et conditions spécifiques de l'entretien semi-directif. *Génèses*, 3, 120–133. <https://doi.org/10.3406/genes.1991.1050>

Sartori, G. (1984). *Social science concepts : A systematic analysis*. Sage Publications.

Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127–140.

Vigour, C. (2005). *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*. La Découverte.

Articles et ouvrages relatifs à l'histoire et histoire du sport

Arnaud, P. (2000). Sport et anti-féminisme : Mythe ou réalité? La construction historique d'une problématique identité féminine par le sport (1900-1939). In S. Fauché, J.-P. Callède, J.-L. Gay-Lescot, & J.-P. Laplagne, *Sport et identités* (p. 15–27). L'Harmattan.

Bauer, T. (2011). *La Sportive dans la littérature française des Années folles*. Presses Universitaires Septentrion.

Bonnet, M.-J. (2011). *Violette Morris, histoire d'une scandaleuse*. Place des éditeurs.

Carpentier, F. (2002). *Le Comité international olympique sous la présidence de Henri de Baillet-Latour, successeur méconnu de Pierre de Coubertin : 1925-1940* [Thèse de doctorat]. Université de Rouen. <https://www.theses.fr/2002ROUEL442>

Ferré, G. (1929). *Chroniques des temps d'après-guerre*. Editions Jules Tallandier.

Gay-Lescot, J.-L. (1988). *L'éducation générale et sportive de l'État de Vichy, 1940-1944* [Thèse de doctorat]. Université de Bordeaux.

Jacquemond, L.-P. (2016). *L'espoir brisé. 1936, les femmes et le front populaire*. Belin.

Lassus, M. (2002). Des pelouses de rugby aux salons de Vichy : Le colonel Pascot, commissaire général aux sports (avril 1942-août 1944). In P. Arnaud, T. Terret, J. Saint-Martin, & P. Gros, *Le sport en les Français pendant l'occupation* (Vol. 2, p. 43–58). L'Harmattan.

Muel-Dreyfus, F. (1996). *Vichy et l'éternel féminin : Contribution à une sociologie politique de l'ordre des corps*. Le Seuil.

Pécout, C. (2012). Le sport dans la France du gouvernement de Vichy (1940–1944). *Histoire sociale/Social history*, 45(90), 319–337.

Sabatier, F. (2006). Mobilité affinitaire et mouvement sportif ouvrier : L'itinéraire de Rosette Guérard (1924-1950). *Le Mouvement social*, 2(215), 67-80. JSTOR. <https://doi.org/10.3917/lms.215.0067>

Sabatier, F. (2017). Les organisations sportives communistes de France (1923-2015). Histoire d'un renouvellement militant permanent. *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, 136, 133-152.

Terfous, F. (2010). Sport et éducation physique sous le Front populaire et sous Vichy : Approche comparative selon le genre. *Staps*, 4(90), 49-58. <https://doi.org/10.3917/sta.090.0049>

Thompson, E. P. (2015). *Les usages de la coutume : Traditions et résistances populaires en Angleterre : XVIIe-XIXe siècle*. EHESS, Gallimard, Seuil.

Vertinsky, P., & Gils, B. (2016). 'Physical Education's First Lady of the World' : Dorothy Sears Ainsworth and the International Association of Physical Education and Sport for Women and Girls. *The International Journal of the History of Sport*, 33(13), 1500-1516. <https://doi.org/10.1080/09523367.2016.1262352>

Articles de presse

Bouchez, Y. (2014, janvier 6). Haro sur les quotas de femmes dans les fédérations sportives. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/politique/article/2014/01/06/haro-sur-les-quotas-dans-les-federations-sportives_4343368_823448.html

Brigitte Linder présidente de la fédération française de sport en milieu rural. (2017, 1^{er} septembre). *Les Sportives*. <http://les-sportives-mag.fr/brigitte-linder-presidente-de-la-federation-francaise-du-sport-en-milieu-rural>

Carrey, P. (2017, 21 janvier). Cyclisme ou sexisme ? En Australie, les miss interdites de podiums. *Libération*. https://www.liberation.fr/sports/2017/01/21/cyclisme-ou-sexisme-en-australie-les-miss-interdites-de-podiums_1542990

Castaing, M. (1969, 5 novembre). La " footballeuse ", dernière-née des sportives a fait son entrée européenne à Turin. *Le Monde*.

Darondovas, M., & Britton, T. (2020, 21 octobre). Pauline Peyraud-Magnin : "C'est normal de poster des photos avec ma copine, comme une personne hétérosexuelle le ferait". *L'équipe*. <https://www.lequipe.com/pauline-peyraud-magnin-cest-normal-de-poster-des-photos-avec-ma-copine-comme-une-personne-heterosexuelle-le-ferait/>

Dowling, C. (1981, 22 mars). The Cinderella Syndrome. *New York Times Magazine*, 47.

Elles ont fait le charme de 2016. (2016, 19 décembre). *L'équipe*. <https://www.lequipe.fr/Adrenaline/Tous-sports/Diaporama/Elles-ont-fait-le-charme-de-2016/5914>

Emmanuelle Bonnet Oulaldj, présidente de la FSGT. (2017, 21 août). *Les Sportives*. <http://les-sportives-mag.fr/emmanuelle-bonnet-oulaldj-co-presidente-de-la-fsgt>

Financial Times. (2009, 14 juin). Skirting the boards. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/c6d8c8a2-5902-11de-80b3-00144feabdc0>

Hermant, A. (2002, 25 mai). Anna Kournikova : Les dessous. *Le parisien*.

Joby, S. (2013, juin 29). Les braqueuses réclament la parité. *Le Journal Du Dimanche*. <https://www.lejdd.fr/Sport/Les-Braqueuses-reclament-la-parite-616222-3141065>

Lefèvre, S. (2020, 20 septembre). Fédérations : Équitation, judo, rugby... avant les élections, tous les coups sont permis. *Le parisien*. <https://www.leparisien.fr/sports/federations-equitation-judo-rugby-avant-les-elections-tous-les-coups-sont-permis-20-09-2020-8388063.php>

Les Tonga interdisent le rugby et la boxe aux filles. (2018, 21 mars). *L'Équipe*. <https://www.lequipe.fr/Tous-sports/Actualites/Les-tonga-interdisent-le-rugby-et-la-boxe-aux-filles/886123>

Lombard, G. (2017, 8 mars). Non-respect de la parité : Ce que cela coûte aux partis. *Le Parisien*. <http://www.leparisien.fr/elections/legislatives/non-respect-de-la-parite-ce-que-cela-coute-aux-partis-08-03-2017-6743481.php>

Mélinard, M. (2002, 20 mai). Femmes et sport un pouvoir à conquérir. *L'Humanité*.

Montaño, A. (2019, 12 mai). Nike Told Me to Dream Crazy, Until I Wanted a Baby. *NY Times*. <https://www.nytimes.com/2019/05/12/opinion/nike-maternity-leave.html>

Patrelle, J. (2020, 26 juin). Johanne Defay, meilleure surfeuse française, raconte sans tabou les coulisses

(pas si fun) du surf professionnel. *GQ*. <https://www.gqmagazine.fr/lifestyle/article/johanne-defay-meilleure-surfeuse-francaise-raconte-sans-tabou-les-coulisses-pas-si-fun-du-surf-professionnel>

Péraudeau, M. (2018, 15 janvier). Sexisme dans le sport, le coup de gueule d'Anne Flore Marxer. *Konbini*. <http://www.konbini.com/fr/tendances-2/sexisme-dans-le-sport-coup-de-gueule-anne-flore-marxer/>

« Rénovons le sport français! » : L'appel de 20 personnalités pour moderniser la gouvernance sportive. (2016, 4 décembre). *Le Journal Du Dimanche*. <https://www.lejdd.fr/Sport/Renovons-le-sport-francais-l-appel-de-20-personnalites-pour-moderniser-la-gouvernance-sportive-829633>

Roudy, Y. (2004, 4 septembre). La parité domestiquée. *Le Monde*. http://www.lemonde.fr/archives/article/2004/09/04/la-parite-domestiquee-par-yvette-roudy_377891_1819218.html

Williams, S. (2017, 1 décembre). Serena Williams' letter to the dreamers. *Porter Magazine*. <https://www.net-a-porter.com/en-gb/porter/article-588f25bb0cc300bd/incrédible-women/incrédible-women/serena-williams-letter>

Revues fédérales et revues spécialisées

L'Athlétisme, n°196, 1973 ; n°263, 1983 ; n°308, 1988 ; n°346, 1991 ; n°263, 1993.

L'Auto, 10 décembre 1935.

Basketball, n°141, 1945.

Bulletin fédéral de la fédération française de handball, n°89 et n°110, 1972.

Basket Magazine, n°28, 1950 ; n°483, 1982.

En Jeu, une autre idée du sport. Le mensuel de l'UFOLEP, n°3, 2012 ; n°19, 2015 ; n°7, 2013 ; n°22, 2016 ; n°35, 2019.

En Jeu, une autre idée du sport. Le mensuel de l'USEP et de l'UFOLEP, n°335, 2000 ; n°392, 2005 ; n°423, 2009 ; n°447, 2011 ; n°452, 2012.

En Jeu, une autre idée du sport USEP, n°1, 2012, n°6 ; 2013.

L'Équipe Basket Hebdo, n°13, 1974.

FFEPGV Flash, n°233, 2017.

Handball, n°127, 1976 ; n°203, 1984.

Handball Hebdo, n°30, 1993.

Informations UFOLEP-USEP, juillet-août 1969.

Jurisport, n°171, 2017.

La Culture Physique : revue bimensuelle illustrée, 1931, n°494.

La liberté, 5 mars 1925 ; 4 février 1927.

Les cahiers de la République des lettres des sciences et des arts, n°6, 1927.

Le Figaro, n°234, 1921.

Le Monde, 19 décembre 1972 ; 18 février 1996 ; 11 novembre 2016.

L'officiel du badminton, n°47, 2016.

Revue de la fédération française de ballon au poing, n°40, 2017.

Rugby à XIII News, n°4, 2017

Bibliographie

Seseragi, le magazine officiel de la fédération française d'aïkido et de budo, n°60, 2017.

Sportmag, n°97, 2017.

Sports de Neige et de Glace, n°246, n°248 et n°249 1947.

Sport & Entreprise, n°131, 2018.

Sport & plein air, n°132, 1970 ; n°241, 1980.

Lois et décrets (par ordre chronologique)

Arrêté du 4 avril 1963 : administration des fédérations et groupements sportifs, JORF du 26 avril 1963 (1963).

Décret n°74-653 du 23 juillet 1974. Attribution de Mme Françoise Giroud, Secrétaire d'État auprès du premier Ministre (Condition Féminine), 74-653 (1974).

Décret n°76-489 du 3 juin 1976 relatif à l'habilitation des fédérations sportives, 76-489 (1976).

Décret n°76-1246 du 17 décembre 1976 relatif à l'agrément des groupements sportifs, 76-1246 (1976).

Décret n° 2002-488 du 9 avril 2002 pris pour l'application de l'article 8 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 modifiée et relatif à l'agrément des groupements sportifs, 2002-488 (2002).

Décret n°2004-22 du 7 janvier 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, 2004-22 (2004).

Loi du 20 décembre 1940 relative à l'organisation sportive, JORF du 8 avril 1941 (1940).

Loi n°83-635 du 13 juillet 1983 portant sur la modification du code du travail et du code pénal en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, 83-635 (1983).

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 (1984).

Loi constitutionnelle n°99-569 du 8 juillet 1999 relative à l'égalité entre les femmes et les hommes, 99-569 (1999).

Loi n°2000-493 du 6 juin 2000 tendant à favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, 2000-493 (2000).

Loi n°2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, 2001-397 (2001).

Loi n°2003-708 du 1er août 2003 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, 2003-708 (2003).

Loi n°2007-128 du 31 janvier 2007 tendant à promouvoir l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, 2007-128 (2007).

Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, 2011-103 (2011).

Loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, 2012-347 (2012).

Loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, 2013-660 (2013).

Loi n°2013-702 du 2 août 2013 relative à l'élection des sénateurs, 2013-702 (2013).

Loi n°2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, 2014-873 (2014).

Loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République 2015-991 (2015).

Loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (2017).

Loi n°2017-261 du 1er mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport et à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel (2017).

Etudes et rapports

60 propositions pour le sport féminin en équipe. (2014). Tango Bourges Basket.

Beyond 30% female leadership in sport. (2017). Women in Sport.

Brial, D., Davaisse, A., Dechavanne, N., Labridy, F., & Louveau, C. (1983). *Le sport féminin aujourd'hui*. Rapport pour le ministère Temps libre, Jeunesse et Sport.

Boërio, H., Maudet, T. (2017). *Rapport relatif à la fédération française d'aviron*. Inspection de la Jeunesse et des Sports.

Burkevica, I., Hill, J. R., Humbert, A. L., Ivaškaite-Tamošiune, V., Karu, M., Oetke, N., Paats, M., & Reingarde, J. (2015). *Gender equality in power and decision-making review of the implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States*. European Institute for Gender Equality (EIGE).

Chiffres clés 2012 de l'égalité entre les femmes et les hommes. (2013). Ministère des droits des femmes.

Chiffres clés de la féminisation du sport en France 2012-2013. (2013). Sport Éducation Mixités Citoyenneté.

Chiffres clés 2014 de la féminisation du sport en France. (2014). Sport Éducation Mixités Citoyenneté.

Chiffres-clés du sport. (2017). Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) et Ministère de la Ville de la Jeunesse et des Sports.

Développer la dimension européenne du sport. (2011). Communication de la Commission de janvier 2011 relative à l'impact du traité de Lisbonne sur le sport. Disponible à <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0012&from=ES>

Donzel, J. (2011). *Rapport relatif à la fédération française de cyclisme*. Inspection de la Jeunesse et des Sports.

Étude genrée sur le cumul des mandats des parlementaires (n°2013-0329-PAR-001). (2013). Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes.

Forget, S., Scopfer, F., Grange, G. (1999). *Représentation féminine dans les fédérations sportives, égalité-parité hommes/femmes dans le sport*. Rapport du groupe 7 des Assises Nationales « Femmes et Sport »,

Gender Equality in Sport Proposal for Strategic Actions 2014-2020. (2014). Commission Européenne. https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/events/2013/documents/20131203-gender/final-proposal-1802_en.pdf.

Gleizes, F., & Pénicaud, E. (2017). *Pratiques physiques ou sportives des femmes et des hommes : Des rapprochements mais aussi des différences qui persistent* (N° 1675; Insee Première).

Goulet, P., & Tirot, G. (2018). *Le financement des politiques sportives en France : Bilan et perspectives*. Rapport à l'attention du Premier ministre. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/184000764.pdf>

Guichet, C. (2015). *Les forces vives au féminin* (N° 32; Les études du conseil économique, social et environnemental). Délégation aux droits des femmes et à l'égalité. Les éditions des journaux officiels.

Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes. (2016). *Pour une communication publique*

Bibliographie

sans stéréotype de sexe : Guide pratique. La Documentation française.

Inspiring change. FIFA Female Leadership Development Programme. (2015). FIFA.

IOC Gender Equality Review Project. (2018). Comité International Olympique. <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/03/IOC-Gender-Equality-Report-March-2018.pdf>

Krennerich, M. (2009). *Rapport sur l'impact des systèmes électoraux sur la représentation des femmes en politique* (N° 482). Commission Européenne pour la démocratie par le droit (commission de Venise).

La féminisation du sport, comité des 11 tricolores. (2016). Ministère de la Ville de la Jeunesse et des Sports.

Les chiffres clés de la vie associative. (2019). Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP).

Le sport féminin en 2017 : focus sur les chiffres ! (2018). Femix'Sports.

Livre blanc sur le sport. (2007). Commission Européenne, Bruxelles. Disponible à <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391&from=GA>

L'égalité de genre dans le sport. (2015). European Institute for Gender Equality (EIGE).

L'État et le mouvement sportif national. (2018). Rapport public annuel de la Cour des Comptes.

L'État et les fédérations face aux mutations du sport. (2009). Rapport public annuel de la Cour des Comptes.

L'œil d'Egal Sport. La gouvernance du sport se féminise-t-elle ? Fédérations olympiques olympiade 2017-2020. (2020). Egal Sport.

Macro-économie. Dépense sportive. (2017). Observatoire de l'économie du sport. Ministère des Sports.

Maudet, T., Dyèvre Y. (2014). *Rapport relatif à la fédération française de natation.* Inspection de la Jeunesse et des Sports.

Measuring the impact of The FA player appearances programme 2015-16. (2016). Women in Sport.

Mieux adapter la gouvernance des fédérations aux enjeux de la société, préconisations du CNOSF. (2012). CNOSF.

Missao Rio 2016, France Paralympique, présentation J-50. (2016) CPSF.

Panorama du sport féminin et Enjeux Stratégiques. (2017). CDES.

Promotion of existing Good Governance Principles. Plan EU Work for Sport 2014-2017. (2016). Commission Européenne. <https://www.eusport.org/files/181-xg-gg-deliverable-4-good-governance-principles.pdf.pdf>

Rapport pluriannuel sur la féminisation du sport 2004-2007 (2008). Sport Éducation Mixités Citoyenneté.

Rapport sur la féminisation du sport. (2009). Sport Éducation Mixités Citoyenneté.

Rapport Stat-Info, bulletin de statistiques et d'études du Ministère de la Jeunesse et des Sports, 2001, n°01-03.

Ricroch, L. (2012). *En 25 ans, moins de tâches domestiques pour les femmes, l'écart de situation avec les hommes se réduit* (N° 2; Regard sur la parité). Insee.

Séminaire du Conseil de l'Europe pour une plus grande participation des femmes dans le sport. (1980). Conseil de l'Europe.

Sport pour tous et sport de haut niveau pour une réorientation de l'action de l'État. (2013). Rapport public thématique de la Cour des Comptes.

The global gender gap report : 2017. (2017). World Economic Forum.

Trophy Women ? 2015 – No More Board Games. (2015). Women in Sport.

Une feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2006-2010. (2006). Commission Européenne. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c10404&from=FR>

Women in Sport Leadership Toolkit ? Increasing opportunities for Women in Paralympic Sport. (2010). International Paralympic Committee.

Rapports et avis parlementaires

Amadou, A., Jourda, M., (2018). Rapport n°676 (Assemblée Nationale) et n°312 (Sénat) fait au nom de la commission mixte paritaire chargée de proposer un texte sur les dispositions restant en discussion relatif à l'organisation des Jeux Olympiques de 2024, Assemblée Nationale et Sénat. http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/383/115b0676_rapport-fond.pdf

André, M. (2011). *Egalité des femmes et des hommes dans le sport : Comme dans le marathon, ce sont les derniers mètres les plus difficiles.* Rapport d'information n°650 fait au nom de la délégation aux droits des femmes, Sénat. <https://www.senat.fr/rap/r10-650/r10-6501.pdf>

Asensi, F., (2000). *Rapport et propositions pour une réforme des statuts des fédérations sportives.* Rapport remis au Premier ministre et au ministre de la jeunesse et des sports. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/004001499.pdf>

Billon, A., Boulay-Espéronnier, C., Jasmin, V., & Prunaud, C. (2019). *Mondial 2019 : Vive les footballeuses ! Un mois qui fera progresser l'égalité femmes-hommes.* Rapport d'information n°556 fait au nom de la délégation aux droits des femmes, Sénat. <http://www.senat.fr/rap/r18-556/r18-556.html>

Blondin, M. (2013). Avis n°831 présenté au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication, Sénat. <https://www.senat.fr/rap/a12-831/a12-8311.pdf>

Coutelle, C., Bourguignon, B., Gueugneu, E., Orphé, M., Romagnan, B. (2013). Rapport d'information n°1655 fait au nom de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes sur le projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes, Assemblée Nationale. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/i1655.pdf>

Dénaja, S. (2013). Rapport n°1663 fait au nom de la commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la république, sur le projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes, Assemblée Nationale. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rapports/r1663.pdf>

Dénaja, S., Klès, V. (2014). Rapport n°2162 (Assemblée Nationale) et n°760 (Sénat) au nom de la commission mixte paritaire chargée de proposer un texte sur les dispositions restant en discussion du projet de loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, Assemblée Nationale et Sénat. <https://www.senat.fr/rap/113-760/113-7601.pdf>

D'Ettore, G. (2012). Rapport d'information n°4395 fait au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation en conclusion des travaux de la mission sur les fédérations sportives, Assemblée Nationale. <http://www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/rap-info/i4395.pdf>

Fouché, A. (2020). *Mutualiser, renouveler et légitimer pour affûter l'esprit d'équipe des fédérations sportives* Rapport d'information n°698 fait au nom de la mission d'information sur le fonctionnement des fédérations sportives, Sénat. <http://www.senat.fr/rap/r19-698/r19-6981.pdf>

Gonthier-Maurin, B. (2013). *Projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes : premier jalon vers une approche intégrée.* Rapport d'information n°788 fait au nom de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, Sénat. <https://www.senat.fr/rap/r12-788/r12-7881.pdf>

Jouanno, C. (2016). *Actes du colloque « Associations : Les femmes s'engagent ! ».* Rapport

Bibliographie

d'information n°748 fait au nom de la délégation aux droits des femmes, Sénat.

Klès, V. (2013). Rapport n° 807 fait au nom de la commission des lois constitutionnelles, de la législation, du suffrage universel, du Règlement et d'administration générale sur le projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes, Sénat. <https://www.senat.fr/rap/112-807/112-8071.pdf>

Leclercq, A. (2007). *Le sport au service de la vie sociale*. Avis et rapports du conseil économique et social.

Projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes, étude d'impact. (2013). <https://www.senat.fr/leg/etudes-impact/pjl12-717-ei/pjl12-717-ei.pdf>

Tolmont, S. (2013). Avis n°1631 présenté au nom des affaires culturelles et de l'éducation, Assemblée Nationale. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rapports/r1631.pdf>

Sitographie

<https://www.aikido.com/fr/federation/structuration/>

<https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/actus/4751-le-conseil-dadministration.html>

<https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/actus/7039-elections-au-cnosf--une-quipe-reconduite.html>

<https://web.archive.org>

<https://web.archive.org/web/20120907225556/http://www.france-paralympique.fr/comite-paralympique-et-sportif-francais/>

<https://web.archive.org/web/20170622173514/http://cpsf.france-paralympique.fr/comite-paralympique-et-sportif-francais/conseil-dadministration>

<https://www.ffaerostation.org/federation-comite-directeur.php>

<https://www.ffcarn.fr/nicolas-raynaud-elue-president-de-la-ffcarn.html>

<https://www.ffdf.fr/composition-et-role/>

<https://www.ffgolf.org/Actus/Federation/Presidence-et-gouvernance/Jean-Lou-Charon-reconduit-pour-4-ans-a-la-presidence-de-la-ffgolf>

<https://www.ffjudo.com/comite-directeur>

<https://www.ffptc.fr/pages/la-federation/comite-directeur.html>

<https://www.ffme.fr/vie-federale/article/ag-2017-pierre-you-et-son-equipe-elus-avec-88-8-des-voix.html>

<https://www.ffme.fr/vie-federale/article/assemblee-generale-elective-2017-les-candidatures.html>

<https://www.ffr13.fr/bureau-federal>

<https://www.fft.fr/actualites/bernard-giudicelli-elue-nouveau-president-de-la-fft>

<https://www.ffss.fr/web/ffss/709-le-comite-directeur-de-la-ffss.php>

<https://www.ffst.info/ffst/contacts/>

<https://fnpsa.net/la-federation/organigramme/>

<http://www.fnsmr.org/assemblee-generale-de-la-fnsmr-continuite-et-renouveau/>

<https://www.hockeyfrance.com/competitions/2018/06/19/ag-2018-le-compte-rendu-du-week-end/>

<http://maccabifrance.fr/>

<https://www.olympic.org/femmes-dans-le-sport/sensibilisation/trophees-du-cio-femmes-et-sport>

<https://www.socscistatistics.com>

<http://www.sports.gouv.fr/organisation/publications/statistiques/Donnees-detaillees/Licences-et->

[groupements-sportifs-archives](#)

<http://www.sydneyscoreboard.com>

Podcasts

Lauren Bastide. *La poudre. Le point sur la révolution avec Bibia Pavard* [podcast]. Nouvelles Ecoutes n°81, 22 octobre 2020, 1 heure 8 min. Disponible sur <https://nouvellesecout.es.fr/podcast/la-poudre>.

Procès-verbaux et comptes rendus d'élection des fédérations

Fédérations olympiques	
CNOSF	Compte rendu des élections du 19 mai 2009. Procès-verbal de l'assemblée générale du CNOSF, jeudi 13 mai 2013.
CPSF	Procès-verbal de l'assemblée générale du CPSF, 3 mai 2013.
FF d'Athlétisme	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française d'athlétisme, 17 décembre 2016.
FF d'Aviron	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française d'aviron, le 3 décembre 2016 à Nogent-sur-Marne.
FF de Badminton	<i>L'officiel du badminton</i> , n°47, 2016.
FF de Baseball et Softball	Recueil des délibérations, Actes & Décisions du Bureau Fédéral, du Comité Directeur et de l'Assemblée Générale de la fédération française de baseball et softball, janvier 2017. Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de baseball et de softball du 27 janvier 2017 à Paris.
FF de Basketball	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de basketball du samedi 8 décembre 2012 au CNOSF à Paris. Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de basketball du 15 octobre 2016 à Dijon. Statuts 2017-2018 de la fédération française de basketball.
FF de Boxe	Liste d'André Martin seule en lice.
FF de Canoë Kayak	Statuts de la fédération française de canoë kayak validés par l'Assemblée Générale du 8 avril 2017. Relevé de décisions de l'assemblée générale élective de la fédération française de canoë kayak du samedi 10 avril 2016.
FF de Cyclisme	Procès-verbal de l'assemblée générale de la FFC du samedi 11 mars 2017 à Paris à la maison du sport français. Statuts de la fédération française de cyclisme Statuts adoptés par le Bureau Exécutif fédéral du 19 mai 2016 et après avis conforme du Conseil Fédéral FFC des 17 et 18 juin 2016.
FF d'Equitation	Lettre fédérale de la fédération française d'équitation n°784. Liste d'Hervé Godignon « Ensemble, changeons la Fédération ». http://www.ffe2017.com Liste de Serge Lecompte « Des femmes et des hommes au cœur de

	l'action »
FF d'Escrime	Procès-verbal de la commission de contrôle des opérations électorales de la fédération française d'escrime du 26 août 2016. Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française d'escrime du samedi 8 octobre 2016 à Bagnolet.
FF de Football	Communiqué de presse de la FFF « <i>Election du président de la FFF et du comité exécutif</i> ». Statuts de la FFF saison 2016-2017.
FF de Golf	https://www.ffgolf.org/Actus/Federation/Presidence-et-gouvernance/Jean-Lou-Charon-reconduit-pour-4-ans-a-la-presidence-de-la-ffgolf [Consulté le 2/04/2017].
FF de Gymnastique	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de gymnastique du 26 novembre 2016. Liste « SynerGym+ » de James Blateau.
FF de Haltérophilie et de musculation	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française d'haltérophilie et de musculation du 25 mars 2017 à Paris. Liste « Agir pour l'avenir et pour réussir » de Daniel Menoni. Liste « « Union pour une gouvernance efficace et partagée » de Jean-Paul Bulgaridhes.
FF de Handball	Procès-verbal de l'assemblée générale de la fédération française de handball du 12 et 13 avril 2013 à Caen. Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de handball du 31 mars et 1 ^{er} avril 2017 à Créteil.
FF de Hockey	Relevé de décisions de l'assemblée générale élective de la fédération française de hockey du 25 mars 2017.
FF de Hockey sur glace	Liste de Luc Tardif seule en course. https://www.hockeyfrance.com/competitions/2018/06/19/ag-2018-le-compte-rendu-du-week-end/ [Consulté le 01/11/2018].
FF de Judo	Textes officiels (2016-2017) de la fédération française de judo. Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de judo du samedi 19 novembre 2016 à Paris, CNOSF. https://www.ffjudo.com/actualite/assemblee-generale-elective-2016-de-la-ffjda [Consulté le 01/11/2018].
FF de Karaté arts martiaux affinitaires	Résultats de l'Assemblée Générale élective de la Fédération Française de karaté et disciplines associées du 17 décembre 2016.
FF de Lutte et DA	Liste d'Alain Bertholom seule en lice. Assemblée générale élective du 7 janvier 2017.
FF de Montagne et Escalade	Liste de Pierre You seule en lice. https://www.ffme.fr/vie-federale/article/assemblee-generale-elective-2017-les-candidatures.html https://www.ffme.fr/vie-federale/article/ag-2017-pierre-you-et-son-equipe-elus-avec-88-8-des-voix.html [Consulté le 17/11/2018].

FF de Natation	Document interne à la fédération française de natation « Candidatures au comité directeur ». Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de natation du dimanche 2 avril 2017 à Paris, CNOSF.
FF de Pentathlon	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de pentathlon moderne du 26 février 2017 à Paris, CNOSF.
FF de Roller Sport	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de roller sport du 16 décembre 2016 à Paris, CNOSF.
FF de Rugby	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de rugby du samedi 3 décembre 2016 à Marcoussis.
FF de Ski	Statuts de la fédération française de ski, adoptés à l'assemblée générale d'Annecy le 16 juin 2017. Résultats de l'assemblée générale élective du 2 juin 2019 à Grenoble communiqués par téléphone.
FF de Sports de glace	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française des sports de glace du 23 juin 2018.
FF de Surf	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de surf du 4 décembre 2016 à Bordeaux.
FF de Taekwondo	Relevé de décisions de la commission de surveillance des opérations électorales. Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de taekwondo du 13 décembre 2016.
FF de Tennis	Liste « Passion Tennis » de Bernard Giudicelli. Liste « France Tennis » de Jean-Pierre Dartevelle. Liste « Objectif club » de Alexis Gramblat. https://www.fft.fr/actualites/bernard-giudicelli-elu-nouveau-president-de-la-fft . [Consulté le 2/11/2018].
FF de Tennis de Table	Procès-verbal de l'assemblée générale de la fédération française de tennis de table, le 15 mai 2016 à Nancy. Liste de Cédric Mirault. Liste de Christian Palierno.
FF de Tir	Document interne à la fédération française de tir « Composition du comité directeur 2017-2020 » suite à l'assemblée générale élective du 22 janvier 2017 à Neuilly sur Seine.
FF de Tir à l'arc	Procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire & extraordinaire de la fédération française de tir à l'arc du 25 mars 2017 à Paris, INSEP. Liste « Construisons ensemble la fédération de demain » de Jean-Michel Cleroy.
FF de Triathlon	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de triathlon du samedi 18 mars 2017 à Paris. Statuts de la fédération française de triathlon adoptés par l'assemblée générale fédérale du 19 mars 2016.
FF de Voile	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française

Bibliographie

	de voile du 25 mars 2017 à Paris. Liste de Nicolas Hénard. Liste de Jean-Luc Dénéchau.
FF de Volley-ball	Relevé de décisions, extraits de procès-verbal de l'assemblée générale de la fédération française de volley-ball des 18 et 19 Juin 2016 à Strasbourg.

Fédérations non-olympiques	
FF d'Aéromodélisme	Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française d'aéromodélisme du 19 mars 2017 à Paris.
FF d'Aéronautique	Compte twitter de la fédération https://twitter.com/FFAeronautique/status/845647706978729985 Communiqué de presse « Elections de Jean-Lou Charon à la présidence de la fédération française d'aéronautique ».
FF d'Aérostation	https://www.ffaerostation.org/federation-comite-directeur.php [Consulté le 11/06/2017].
FF d'Aïkido, aikibudo et affinitaires	https://www.aikido.com.fr/federation/structuration/ [Consulté le 11/06/2017]. Statuts de la fédération française d'aïkido, aikibudo et affinitaires adoptés par l'assemblée générale extraordinaire du 5 novembre 2017.
FF d'aïkido et de budo	<i>Seseragi, le magazine officiel de la fédération française d'aïkido et de budo</i> , n°60, 2017. Informations relatives aux candidat-e-s transmises par mail.
FF du sport automobile	Liste de Nicolas Déchaux, seule en lice.
FF de jeu de balle au tambourin	Procès-verbal des assemblées générales extraordinaire et ordinaire électorale de la fédération française de jeu de balle au tambourin du 05 novembre 2016 à Gignac. Statuts de la fédération française de jeu de balle au tambourin.
FF de ballon au poing	<i>Revue de la fédération française de ballon au poing</i> , n°40, 2017.
FF de ball-trap	Communiqué de la fédération française de ball-trap et de tir à balle suite aux élections du samedi 11 mars 2017 à Paris.
FF de billard	Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération de billard du 10 décembre 2016 à Joué les Tours.
FF du sport boules	Compte-rendu du résultat du scrutin de l'élection au comité directeur de la fédération française du sport boules du 18 février 2017.
FF de boxe française, savate et DA	Procès-verbal de l'assemblée générale de la fédération française de boxe française, savate et DA du 24 septembre 2016 à Paris.
FF de bowling et de sports de quilles	Liste des membres élus le samedi 17 décembre 2016. Liste des candidats du collège général validés par la commission électorale le 23 novembre 2016. Liste des candidats du collège spécifique validés par la commission électorale le 23 novembre 2016.
FF de char à voile	Procès-verbal de l'assemblée générale de la fédération française de char

	à voile du 4 mars 2017.
FF de la course camarguaise	Communiqué de presse de la fédération française de course camarguaise du 27 février 2017. Liste « Rassemblement de tous les acteurs de la course camarguaise » de Hadrien Pujol. Liste « La fédération c'est vous » de Nicolas Triol.
FF de la course landaise	Liste Franck Serve, seule en lice. Procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire de la fédération française de course landaise du samedi 11 février 2017 à Eugénie-les-bains.
FF de la course d'orientation	Procès-verbal de la 53ème assemblée générale de la fédération française de course d'orientation, 25-26 mars 2017.
FF de cyclotourisme	Informations communiquées par téléphone.
FF de danse	Statuts approuvés en assemblée générale extraordinaire du 15 décembre 2019. Liste de Charles Ferreira Liste de Dominique Laval
FF des échecs	Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française d'échecs le 10 décembre 2016 à Montrouge. Liste de Bachar Kouatly. Liste de Stéphane Escadre. Liste de Philippe Dornbusch.
FF d'études et sports sous-marins	Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française d'études et sports sous-marins du 8 et 9 avril 2017 à Dijon. Liste de Jean-Louis Blanchard seule en lice.
FF de football américain	Statuts et règlements de la fédération de football américain. Liste « Notre fédération » de Michel Daum seule en lice.
FF d'hélicoptère	Compte rendu du conseil fédéral 2017. Compte rendu du conseil fédéral 2018.
FF de jeu de paume	Compte-rendu de l'assemblée générale électorale de la fédération française du jeu de paume du samedi 10 décembre 2016 au local de la Paume Maubeugeoise.
FF de joutes et sauvetage nautique	Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française de joute et sauvetage nautique du 28 janvier 2017 à Marsillargues.
FF de motocyclisme	Document interne à la fédération française de motonautique « Composition des instances FFM 2016/2020 ». Liste de David Roth, seule en lice.
FF motonautique	Informations relatives à l'assemblée générale électorale communiquées par mail par le vice-président.
FF de parachutisme	Communiqué de presse de la fédération française de parachutisme « Assemblée générale et élection de la FFP du samedi 11 mars 2017 ».

Bibliographie

FF de pelote basque	Organigramme fonctionnel de la FFPB
FF de pétanque et jeu provençal	Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération de pétanque et de jeu provençal du 14 et 15 janvier 2017 à Caen.
FF de planeur ultra léger motorisé	Document interne à la fédération de planeur ultra léger motorisé « Compte-rendu du résultat du scrutin de la fédération française de planeur ULM » Liste « Génération ULM » de Stéphane Perrot seule en lice.
FF de pulka et traîneau à chiens	https://www.ffptc.fr/pages/la-federation/comite-directeur.html [Consulté le 08/07/2019].
FF de la randonnée pédestre	Compte rendu du 45 ^{ème} congrès national de la fédération française de randonnée pédestre à Belfort.
FF de rugby à XIII	Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française de rugby à XIII du 2 juillet 2016 à Toulouse. Liste de Marc Palanques. Liste de Carlos Zalduendo.
FF de sauvetage et secourisme	https://www.ffss.fr/web/ffss/709-le-comite-directeur-de-la-ffss.php [Consulté le 11/06/2017].
FF de ski nautique et wake board	Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française de ski nautique et wake board du 26 mars 2017 à Paris.
FF de spéléologie	Procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire de la fédération française de spéléologie du 15 mai 2016 à Mâcon. Statuts de la fédération française de spéléologie adoptés le 9 juin 2019.
FF de squash	Compte-rendu de l'assemblée générale électorale de la fédération française de squash du 10 décembre 2016.
Fédération française des Arts Energétiques et Martiaux Chinois	Communiqué de presse de la fédération française des Arts Energétiques et Martiaux Chinois « <i>Christian BERNAPEL réélu président de la fédération des arts énergétiques et martiaux chinois</i> ».
FF des sports de traîneau, de ski pulka et cross canins	https://www.ffst.info/ffst/contacts/ [Consulté le 08/07/2019].
FF de twirling bâton	Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française de twirling bâton, du 01 et 02 avril 2017 à Marseille.
FF de vol en planeur	Informations communiquées par mail.
FF de vol libre	Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française de vol libre du 25 mars 2017. Communiqué « élection au comité directeur ».
FF de polo	Annuaire 2018 de la fédération française de polo.
FF de kick-boxing, muay-thaï et DA	Procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire du samedi 17 décembre 2016 à Bagnolet. Liste de Nadir Allouache seule en lice.
FF de double dutch	Informations communiquées par téléphone par la présidente Nadia Aidli. Statuts de la fédération française de double dutch votés en assemblée

	générale extraordinaire le 31 août 2011.
Fédération Flying Disc France	https://www.ffdf.fr/composition-et-role/ [Consulté le 11/06/2017]. Informations relatives aux candidatures communiquées par mail.
Fédération nautique de pêche sportive en apnée	https://fnpsa.net/la-federation/organigramme/ [Consulté le 11/06/2017].
FF de force	Procès-verbal de la commission de surveillance des opérations électorales du jeudi 26 octobre 2016. Liste « Construisons ensemble » de Stéphane Hatot Liste « Force alternative, un nouvel élan pour la Force Athlétique Française » de Patrice Deligny.
FF des pêches sportives	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française des pêches sportives du 20 mai 2017 à Paris. Liste de Jacques Goupil, seule en lice.

Multisports	
F des clubs de la défense	Procès-verbal de l'assemblée générale de la fédération des clubs de la défense du 31 mars et 1 ^{er} avril 2017 à l'Ecole Polytechnique de Palaiseau.
F nationale du sport en milieu rural	Assemblée générale élective du 25 et 26 mars 2017 à Morbecque. http://www.fnsmr.org/assemblee-generale-de-la-fnsmr-continue-et-renouveau/ [Consulté le 03/11/2018].
F sportive de la police nationale	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération sportive de la police nationale du 23 mars 2017 à Besançon.
F sportive et culturelle de France	Document interne à la fédération sportive et culturelle de France « <i>Comité directeur 2016-2020</i> ».
F sportive et culturelle Maccabi	http://maccabifrance.fr/ Rubrique « Comité directeur du Maccabi France » [Consulté le 02/11/2018].
F sportive et gymnique du travail	Communiqué de la FSGT sur l'assemblée générale de la FSGT du 24 au 26 mars 2017 à Chatenay Malabry. Trombinoscope de la FSGT.
Fédération sportive des ASPTT	Informations communiquées par téléphone.
FF de la retraite sportive	FFSR, « <i>élection du comité directeur fédéral, synthèse des votes</i> ».
FF d'éducation physique et de gymnastique volontaire	<i>FFEPGV Flash</i> , n°233, 2017.
FF du sport adapté	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la fédération française de sport adapté du 25 mars 2017 à Marne-la-Vallée.
FF du sport d'entreprise	Communiqué de la FFSE « Bureau fédéral FFSE ». <i>Sport & Entreprise</i> , n°131, 2018.
FF du sport travailliste	Procès-verbal de l'assemblée générale de la fédération française du sport travailliste du samedi 18 mars 2017 à Roissy.
FF des clubs alpins et de montagne	Liste « L'esprit Club alpin - Horizon 2020 » de Nicolas Raynaud. Liste « Un nouveau souffle pour le CAF » de Yannick Vallençant. https://www.ffcarn.fr/nicolas-raynaud-elu-president-de-la-ffcarn.html [Consulté le 02/11/2018].
FF du sport universitaire	Procès-verbal de l'assemblée générale élective de la FFSU du 25 mars 2017 à Paris. Statuts de la fédération française du sport universitaire conformes aux

	délibérations de l'AG extraordinaire du 20 mai 2017.
FF handisport	Statuts de la fédération française de Handisport adoptés par l'Assemblée Générale Extraordinaire de la FFH le 8 avril 2017 à Enghien les bains.
2F OPEN-JS	Compte rendu de l'assemblée générale électorale de la 2F OPEN-JS du 15 mars 2017 à Parcay-Meslay.
Fédération française sport pour tous	Document interne à la fédération du sport pour tous « <i>comité directeur national et bureau fédéral</i> ».
UFOLEP	<i>En Jeu</i> , n°22, 2016. Document interne à l'UFOLEP « <i>Organisation du bureau fédéral</i> ».
Union générale sportive de l'enseignement libre	Statuts de l'UGSEL nationale approuvés par l'Assemblée générale extraordinaire du 13 juin 2014.
Léo Lagrange	Document PPT interne à l'Union nationale sportive Léo Lagrange intitulé « <i>Assemblée générale électorale du 28 janvier 2017, présentation des candidats</i> ».
USEP	Document interne à l'USEP « Election au comité directeur de l'USEP »

Archives relatives aux études de cas

FFBB	<p>Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française de basketball du samedi 13 décembre 2008 au CNOSF à Paris.</p> <p>Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française de basketball du samedi 8 décembre 2012 au CNOSF à Paris.</p> <p>Procès-verbal de l'assemblée générale électorale de la fédération française de basketball du 15 octobre 2016 à Dijon.</p> <p>Procès-verbal du comité directeur du 2 juillet 2016.</p> <p>Procès-verbal du comité directeur du 4 et 5 novembre 2016.</p> <p>Annexe au procès-verbal de la réunion du comité directeur du 4 et 5 novembre 2016 « Organisation fédérale 2016-2020 ».</p> <p>Procès-verbal du bureau fédéral du 25 novembre 2016.</p> <p>Procès-verbal du bureau fédéral du 15 et 16 décembre 2016.</p> <p>Procès-verbal du comité directeur du 16 et 17 décembre 2016.</p> <p>Procès-verbal du bureau fédéral du 13 janvier 2017.</p> <p>Procès-verbal du comité directeur du 3 et 4 mars 2017.</p> <p>Procès-verbal du bureau fédéral du 24 mars 2017.</p> <p>Procès-verbal du comité directeur du 7 et 8 avril 2017.</p> <p>Annexe au procès-verbal de la réunion du comité directeur du 7 et 8 avril 2017 « Organisation fédérale 2016-2020 ».</p> <p>Procès-verbal de la consultation à distance du bureau fédéral du 13 avril 2017.</p> <p>Procès-verbal du bureau fédéral du 12 mai 2017.</p> <p>Procès-verbal du bureau fédéral du 13 juin 2017.</p> <p>Procès-verbal du comité directeur du 1^{er} juillet 2017.</p> <p>Procès-verbal du bureau fédéral du 25 août 2017.</p> <p>Procès-verbal du bureau fédéral du 25 septembre 2017.</p>
------	--

Procès-verbal du bureau fédéral du 13 octobre 2017.
Procès-verbal du bureau fédéral du 1^{er} décembre 2017
Procès-verbal du comité directeur du 15 octobre 2017.
Procès-verbal du comité directeur du 1^{er} et 2 décembre 2017.
Procès-verbal du bureau fédéral du 12 janvier 2018.
Procès-verbal du bureau fédéral du 19 janvier 2018.
Procès-verbal du bureau fédéral du 2 et 3 février 2018.
Procès-verbal du bureau fédéral du 9 mars 2018.
Procès-verbal du bureau fédéral du 30 mars 2018.
Procès-verbal du comité directeur du 30 et 31 mars 2018.
Procès-verbal du comité directeur du 1^{er} et 2 juin 2018.
Procès-verbal du bureau fédéral du 15 juin 2018.
Procès-verbal du bureau fédéral du 4 juillet 2018.
Procès-verbal de la conférence téléphonique du 12 juillet 2018.
Procès-verbal du bureau fédéral du 24 août 2018.
Procès-verbal du comité directeur du 8 septembre 2018.
Procès-verbal du bureau fédéral du 15 septembre 2018.
Procès-verbal du comité directeur du 21 octobre 2018.
Procès-verbal du comité directeur du 7 et 8 décembre 2018.
Procès-verbal du bureau fédéral du 18 janvier 2019.
Procès-verbal de la consultation à distance du 15 février 2019.
Annexe au procès-verbal de réunion du bureau fédéral « Plan mixité 2024 » du 9 avril 2019.
Procès-verbal du comité directeur du 10 et 11 mai 2019.
Procès-verbal du bureau fédéral du 21 juin 2019.
Procès-verbal de l'audioconférence du 21 juin 2019.
Annexe au procès-verbal de réunion du bureau fédéral du 21 juin 2019 « FFBB 2024 & Club 3.0 ».
Procès-verbal du comité directeur du 12 juillet 2019.
Procès-verbal du bureau fédéral du 30 août 2019.
Procès-verbal du bureau fédéral du 20 septembre 2019.
Annexe au procès-verbal de réunion du bureau fédéral du 20 septembre 2019 « Plan Mixité 2024, feuille de route ».
Procès-verbal du comité directeur du 13 octobre 2019.
Procès-verbal du bureau fédéral du 15 et 16 novembre 2019.
Procès-verbal du comité directeur du 10 et 11 janvier 2020.
Procès-verbal du bureau fédéral du 11 janvier 2020.
Procès-verbal du bureau fédéral du 14 et 15 février 2020.

	<p>Procès-verbal du comité directeur du 28 et 29 février 2020.</p> <p>Procès-verbal de la visioconférence du 24 avril 2020.</p> <p>Document de travail du bureau fédéral du 18 juin 2020 « projet sportif fédéral 2020-2024 FFBB 2024 ».</p> <p>Document de travail du bureau fédéral du 29 août 2020 « Plan Mixité(S?) 2024 ».</p> <p>Document de travail du groupe de travail communication et partenariats « Plan Mixité 2024 », annexe au procès-verbal de réunion du bureau fédéral du 29 août 2020.</p> <p>Procès-verbal du bureau fédéral du 18 et 23 septembre 2020.</p> <p>Femmes de tous les terrains trophées édition 2018.</p> <p>Plan de féminisation olympiade 2016 – 2020 présenté au campus FFBB 2017 à Belfort.</p> <p>Plan de féminisation, état des lieux par délégation du 12 janvier 2017.</p> <p>Statuts 2017-2018 de la fédération française de basketball.</p> <p>Tableau de répartition des compétences 2016-2020.</p> <p>Organigramme FFBB 2019.</p>
UFOLEP	<p>Compte rendu du comité directeur des 16 et 17 juin 2010.</p> <p>Compte rendu du bureau national du 15 septembre 2010.</p> <p>Compte rendu du comité directeur des 19 et 20 octobre 2010.</p> <p>Compte rendu du bureau national du 22 juin 2011.</p> <p>Projet de compte rendu du comité directeur des 9 et 10 mai 2012.</p> <p>Projet de compte rendu du bureau national du 12 septembre 2012.</p> <p>Flash-Infos réunion du comité directeur des 9 et 10 décembre 2015 à Paris.</p> <p>Flash-Infos réunion du comité directeur des 15 et 16 mars 2016 à Paris.</p> <p>Compte rendu du comité directeur du 08 avril 2017.</p> <p>Compte rendu du comité directeur du 16 et 17 juin 2017.</p> <p>Compte-rendu du bureau national du 7 septembre 2017.</p> <p>Compte-rendu du comité directeur du 5 et 6 octobre 2017.</p> <p>Compte-rendu du bureau national du 14 novembre 2017.</p> <p>Compte rendu du comité directeur du 18 et 19 décembre 2017.</p> <p>Compte-rendu du bureau national du 11 janvier 2018.</p> <p>Compte-rendu du bureau national du 6 février 2018.</p> <p>Compte-rendu du comité directeur national du 9 et 10 mars 2018.</p> <p>Nouveau guide de la vie internationale fiche n°4.</p> <p>Nouveau guide de la vie internationale fiche n°5.</p> <p>Femmes & pratique sportive un bienfait tout au long de la vie.</p> <p>Toutes sportives, cahier des charges sport et société.</p> <p>Plan d'action fédéral 2020.</p> <p>Plan d'action FAIR : 6 axes.</p> <p>Rapport EGAE.</p>

	<p>Fiche pratique l'égalité dans les associations, réalisé par le groupe EGAE.</p> <p>Programme de formation « Groupe Femme ».</p> <p>Société en mouvement, pour une parole politique affirmée.</p> <p>Organigramme du comité directeur 2012-2016.</p> <p>Organigramme 2016.</p> <p>Trombinoscope DTN UFOLEP nationale.</p> <p>Renouvellement des commissions nationales.</p> <p>Cont@ct n°2 du 15 septembre 2019.</p> <p>Cont@ct n°6 du 15 novembre 2019.</p> <p>Statuts Nationaux UFOLEP mis à jour les 14 et 15 avril 2018 à l'assemblée générale de Bar-le-Duc.</p> <p>Règlement Intérieur UFOLEP voté lors de l'assemblée générale de Bar-le-Duc le 15 avril 2018.</p>
FFC	<p>Procès-verbal du bureau exécutif du 7 janvier 2016.</p> <p>Procès-verbal du conseil fédéral du 22 et 23 janvier 2016.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 23 janvier 2016.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 4 février 2016.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 17 mars 2016.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 14 avril 2016.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 19 mai 2016.</p> <p>Procès-verbal du conseil fédéral du 17 et 18 juin 2016.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 21 juillet 2016.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 8 septembre 2016.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 6 octobre 2016.</p> <p>Procès-verbal du conseil fédéral du 7 et 8 octobre 2016.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 24 novembre 2016.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 5 janvier 2017.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 2 février 2017.</p> <p>Procès-verbal du conseil fédéral du 3 et 4 février 2017</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 24 mars 2017.</p> <p>Procès-verbal du conseil fédéral du 25 mars 2017.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 20 avril 2017.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 15 juin 2017.</p> <p>Procès-verbal du conseil fédéral du 16 et 17 juin 2017</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 20 juillet 2017.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 6 septembre 2017.</p> <p>Procès-verbal du bureau exécutif du 26 octobre 2017.</p> <p>Procès-verbal du conseil fédéral du 27 et 28 octobre 2017.</p>

Procès-verbal du bureau exécutif du 23 novembre 2017.
Procès-verbal du bureau exécutif du 25 janvier 2018.
Procès-verbal du conseil fédéral du 25 et 26 janvier 2018.
Procès-verbal du bureau exécutif du 15 février 2018.
Procès-verbal du bureau exécutif du 15 mars 2018.
Procès-verbal du bureau exécutif du 12 avril 2018.
Procès-verbal du bureau exécutif du 17 mai 2018.
Procès-verbal du bureau exécutif du 14 juin 2018.
Procès-verbal du conseil fédéral du 15 et 16 juin 2018.
Procès-verbal du bureau exécutif du 19 juillet 2018.
Procès-verbal du conseil fédéral du 25 et 26 octobre 2018.
Procès-verbal du bureau exécutif du 6 septembre 2018.
Procès-verbal du bureau exécutif du 18 octobre 2018.
Procès-verbal du bureau exécutif du 29 novembre 2018.
Procès-verbal du conseil fédéral du 25 et 26 janvier 2019.
Procès-verbal du bureau exécutif du 10 janvier 2019.
Procès-verbal du bureau exécutif du 14 février 2019.
Procès-verbal du bureau exécutif du 14 mars 2019.
Procès-verbal du bureau exécutif du 11 avril 2019.
Procès-verbal du bureau exécutif du 16 mai 2019.
Procès-verbal du bureau exécutif du 13 juin 2019.
Procès-verbal du conseil fédéral du 21 et 22 juin 2019.
Procès-verbal du bureau exécutif du 9 juillet 2019.
Procès-verbal du conseil fédéral du 18 et 19 octobre 2019.
Procès-verbal du bureau exécutif du 10 octobre 2019.
Procès-verbal du bureau exécutif du 14 novembre 2019.
Procès-verbal du bureau exécutif du 11 décembre 2019.
Procès-verbal du bureau exécutif du 9 janvier 2020.
Procès-verbal du bureau exécutif du 13 février 2020.
Organigramme des élus 2019.
Ressources humaines de la fédération française de cyclisme 2017.
Ressources humaines de la fédération française de cyclisme 2015.
Plan de féminisation Fiches Actions 2013 – 2016.
Compte rendu des Assises du cyclisme au féminin.
Bilan des états généraux du cyclisme féminin 16 et 17 décembre 2017.
Dossier de presse les Missyclettes.
Dossier de presse « Soirée Elles à vélo » 2^{ème} édition, 8 mars 2017.

	<p>Compte-rendu de réunion de la commission cyclisme au féminin du 29 juin 2018.</p> <p>Projet « Roulons tous ensemble 2018-2020 ». Convention pluriannuelle d'objectifs 2018-2020 entre le Ministère des sports et la Fédération française de cyclisme.</p> <p>Compte rendu de la réunion de la commission féminine Ile-de-France du 27 septembre 2018.</p> <p>Projet fédéral 2017 pour la fédération française de cyclisme.</p>
<p>FFR XIII</p>	<p>« Comité directeur de la fédération française de rugby à XIII saison 2015-2016 ».</p> <p><i>Rugby à XIII News</i>, n°4, 2017.</p> <p>Procès-verbal de la réunion du comité directeur du 15 juillet 2016 à Perpignan.</p> <p>Procès-verbal de la réunion du comité directeur du samedi 30 juillet 2016.</p> <p>Procès-verbal du séminaire du bureau exécutif les 27 et 28 août 2016.</p> <p>Procès-verbal de la réunion du comité directeur du dimanche 25 septembre 2016.</p> <p>Procès-verbal de la réunion du comité directeur du dimanche 23 octobre 2016.</p> <p>Procès-verbal de la réunion du comité directeur du samedi 17 décembre 2016 à Carcassonne.</p> <p>Compte-rendu du bureau exécutif du 2 février 2017.</p> <p>Procès-verbal de la réunion du comité directeur du samedi 4 mars 2017 à Perpignan.</p> <p>Procès-verbal de la réunion du comité directeur du samedi 13 mai 2017 à Canet en Roussillon.</p> <p>Procès-verbal de la réunion du comité directeur du samedi 27 juillet 2017 à Carcassonne.</p> <p>Procès-verbal de l'assemblée générale du 2 septembre 2017 au Barcarès.</p> <p>Compte-rendu de la réunion du comité directeur du 7 octobre 2017 à Carcassonne.</p> <p>Procès-verbal de la réunion du comité directeur du 2 décembre 2017 à Carcassonne.</p> <p>Rapport du 9 juin 2018.</p> <p>Compte-rendu du comité directeur du 3 février 2018 à Carcassonne.</p> <p>Procès-verbal de l'assemblée générale du 3 février 2018.</p> <p>Compte-rendu du comité directeur du 7 avril 2018 au Barcarès.</p> <p>Compte-rendu du comité directeur du 5 mai 2018.</p> <p>Compte-rendu du Comité Directeur du 06 octobre 2018 à Carcassonne.</p> <p>Procès-verbal de l'assemblée générale du 27 octobre 2018.</p> <p>Compte-rendu Comité directeur du 1er décembre 2018.</p> <p>Rapport moral du 8 juin 2019.</p> <p>Procès-verbal de l'Assemblée Générale des samedi 8 et dimanche 9 juin 2019.</p> <p>Appel de candidature à l'élection du comité directeur de la fédération française de rugby à XIII du 18 juillet 2019.</p> <p>Appel aux candidatures élection partielle des membres du comité directeur de la fédération française de rugby à XIII.</p> <p>Compte-rendu du bureau exécutif du 19 octobre 2019 à Carcassonne.</p>

	<p>Procès-verbal du comité directeur du samedi 26 octobre 2019 à Carcassonne. Compte-rendu du bureau exécutif du 16 novembre 2019 à Carcassonne. Compte-rendu du bureau exécutif du 27 avril 2019. Compte-rendu du comité directeur du 11 mai 2019. Congrès FFRXIII – Atelier féminine 8 juin 2019 au Barcarès. Procès-verbal du Comité directeur du 21 septembre 2019 à Carcassonne. Procès-verbal Comité Directeur du samedi 01 février 2020. Procès-verbal du Comité Directeur du 27 juin 2020 en visio-conférence.</p>
FFD	<p>Calendrier fédéral 2020. Calendrier fédéral 2019-2020. Communiqué de la DTN du 19 mars 2014. Compte-rendu de réunion de la DTN du jeudi 3 avril 2014 à Alès. Fiche danse « la country & line ». Fiche danse « la danse artistique ». Fiche danse « danses de société » Fiche danse « danse sportive » Fiche danse « le rock et disciplines associées ». Lettre d'information juillet 2015. Lettre d'information novembre 2015. Lettre d'information février 2016. Lettre d'information avril 2016. Lettre d'information mai 2016. Lettre d'information juin 2016. Lettre d'information juillet-août 2016. Lettre d'information octobre 2016. Lettre d'information novembre 2016. Lettre d'information décembre 2016. Lettre d'information février 2017. Lettre d'information mai 2018. Lettre d'information septembre 2019. Trombinoscope et programme des candidats Statuts approuvés en assemble générale extraordinaire du 15 décembre 2019. Organigramme fonctionnel des élues de la fédération française de danse. Organigramme « Le Comité Directeur de la Fédération Française de Danse 2008-2012 ». Organigramme « Bureau provisoire » 2016. Organigramme « Les sous-commissions » août 2018.</p>

	Organigramme « Les sous-commissions » 2019.
--	---

Index

2F OPEN-JS

Fédération Française Omnisport des Personnels de l'Éducation Nationale..... 259, 277, 470

APES

Accord Partiel Élargi sur le Sport..... 196, 197

BSRI

Bem Sex Role Inventory 160

CA

Conseil d'Administration... 46, 119, 121, 122, 135, 193, 205, 206, 221, 228, 232, 238, 253, 255, 260,
264, 267, 271, 419

CDN

Comité Directeur National 322

CDOS

Comité Départemental Olympique et Sportif..... 48, 312

CE

Conseil d'État..... 230

CF

Conseil Fédéral..... 376, 377, 378

CIO

Comité International Olympique 40, 54, 55, 63, 64, 107, 108, 114, 117, 191, 193, 194, 195, 200, 201,
202, 203, 204, 205, 206, 209, 213, 225, 227, 260, 390, 423, 424

CIP

Comité International Paralympique..... 200, 203, 205, 206, 209, 260, 337, 423

CNO

Comité National Olympique 424

CNOSF

Comité National Olympique et Sportif Français .25, 54, 55, 69, 79, 87, 104, 169, 172, 198, 205, 225,
226, 227, 228, 229, 236, 237, 238, 243, 244, 260, 261, 266, 269, 278, 286, 289, 314, 336, 337,
343, 350, 393, 400, 421, 427, 440, 460, 464, 465, 470

CNUED

Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement 203

COP

Contrats d'Objectifs et de Performance 108, 110, 244, 247

CPSF

Comité Paralympique et Sportif Français..... 79, 205, 260, 261, 288, 460

CROS

Comité Régional Olympique et Sportif.....	48, 63, 171, 172, 225
CTS	
Conseiller-ère Technique et Sportif.....	45
DAF	
Directeur-ric-e Administratif-ive et Financier-ière.....	129
DOS	
Dispositions Obligatoires des Statuts	115, 116, 228
DTN	
Directeur-ric-e Technique National-ale	45, 55, 80, 81, 89, 108, 129, 159, 186, 219, 221, 222, 225, 239, 245, 298, 310, 333, 343, 352, 365, 392, 473, 476
EIGE	
European Institute for Gender Equality.....	47
European Institute for Gender Equality.....	70, 264
ESC	
Conférence Européenne du Sport.....	194
EWS	
European Women Sport.....	194, 197, 202, 208, 226, 227
FAIR	
Action pour l'Inclusion et le Respect.....	376
Femmes en Action pour l'Inclusion et le Respect.....	375
FFA	
Fédération Française d'Athlétisme	191, 211, 213, 217, 218
FFBB	
Fédération Française de Basketball .	166, 173, 217, 246, 291, 293, 294, 295, 296, 298, 299, 307, 308, 312, 315, 318, 320, 323, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 334, 341, 351, 352, 363, 405, 406, 409, 410, 412, 414
FFC	
Fédération Française de Cyclisme...	157, 165, 166, 173, 174, 291, 298, 302, 304, 308, 319, 320, 323, 325, 326, 327, 328, 330, 331, 341, 363, 374, 376, 379, 383, 384, 405, 406, 409, 410, 412, 413, 414, 425, 427
FFD	
Fédération Française de Danse..	77, 157, 173, 174, 291, 300, 301, 302, 303, 305, 307, 319, 320, 326, 330, 331, 341, 389, 390, 393, 405, 414, 425, 426
FFE	
Fédération Française d'Équitation	69, 84, 225
FFEPGV	
Fédération Française d'Éducation Physique et de Gymnastique Volontaire.....	39, 55, 159, 195, 219,

Index

221, 223, 226, 229, 230, 259, 262, 276, 287, 289, 457, 469

FFF

Fédération Française de Football.....43, 78, 116, 158, 161, 207, 248, 262, 269, 420, 425, 464

FFG

Fédération Française de Gymnastique..... 230, 283, 425

FFHB

Fédération Française de Handball 191, 218

FFR XIII

Fédération française de rugby à XIII.....166, 174, 291, 300, 301, 302, 303, 304, 307, 320, 323, 330,
331, 336, 341, 352, 363, 404, 405, 407, 408, 419, 422, 425

FFSU

Fédération Française du Sport Universitaire 171, 172

FFTT

Fédération Française de Tennis de Table..... 267, 276

FIBA

Fédération Internationale de Basketball Amateur 356

FIFA

édération Internationale de Football Association 78, 207

Fédération Internationale de Football Association 64

FSCF

Fédération Sportive et Culturelle de France 279

FSFSF

Fédération des Sociétés Féminines et Sportives de France 212

tion des Sociétés Féminines et Sportives de France 212, 213

FSI

Fédération Sportive Internationale47, 51, 105, 107, 108, 114, 121, 141, 152, 191, 195, 197, 200,
202, 203, 205, 206, 209, 255, 256, 258, 260, 423

FSSF

Fédération Sportive des Sourds de France 223, 224, 225

FST

Fédération Sportive du Travail 214

HAF

Haute Autorité du Football 264

IAAF

International Association of Athletics Federation 36, 207

ITU

International Triathlon Union 207

IWG	
International Working Group on Women & Sport.....	42, 70, 191, 192, 194, 195, 202, 436
JO	
Jeux Olympiques	31, 32, 34, 39, 40, 107, 167, 201, 202, 205, 212, 214, 217, 222, 391, 393
JOP	
Jeux Olympiques et Paralympiques.....	201
LFP	
Ligue de Football Professionnel.....	46
PACA	
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	318, 403
PE	
Parlement Européen	126
SAC	
Système d'Action Concret	104
Seita	
Société d'Exploitation Industrielle des Tabacs des Alumettes	97
SEMC	
Sport Éducation Mixité Citoyenneté	143, 148, 160, 229, 231, 261, 270, 280, 281
TFUE	
Traité de Fonctionnement de l'Union Européenne	196
TIC	
Technologies de l'Information et de la Communication.....	80
UCI	
Union Cycliste Internationale.....	151, 204, 383, 384
UE	
Union Européenne.....	196, 227
UEFA	
Union of European Football Association	206, 207, 336
UFOLEP	
Union Française des Oeuvres Laïques d'Éducation Physique	2, 27, 164, 165, 166, 167, 173, 174, 175, 191, 198, 230, 250, 279, 285, 290, 291, 292, 294, 298, 305, 306, 307, 309, 311, 313, 314, 315, 317, 319, 320, 322, 330, 331, 332, 333, 339, 340, 341, 363, 364, 365, 369, 371, 373, 399, 401, 405, 407, 410, 412, 413, 414, 419, 425, 426, 427, 434, 450, 457, 470, 473, 488, 493, 494
UGSEL	
Union Générale Sportive de l'Enseignement Libre	162, 259, 267, 470
UNSS	
Union Nationale du Sport Scolaire.....	198, 223, 282, 285, 287

Index

USEP

Union Sportive de l'Enseignement Primaire.....164, 230, 287, 289, 309, 369, 457, 470

USSGT

Union des Sociétés Sportive et Gymniques du Travail 214

WILD

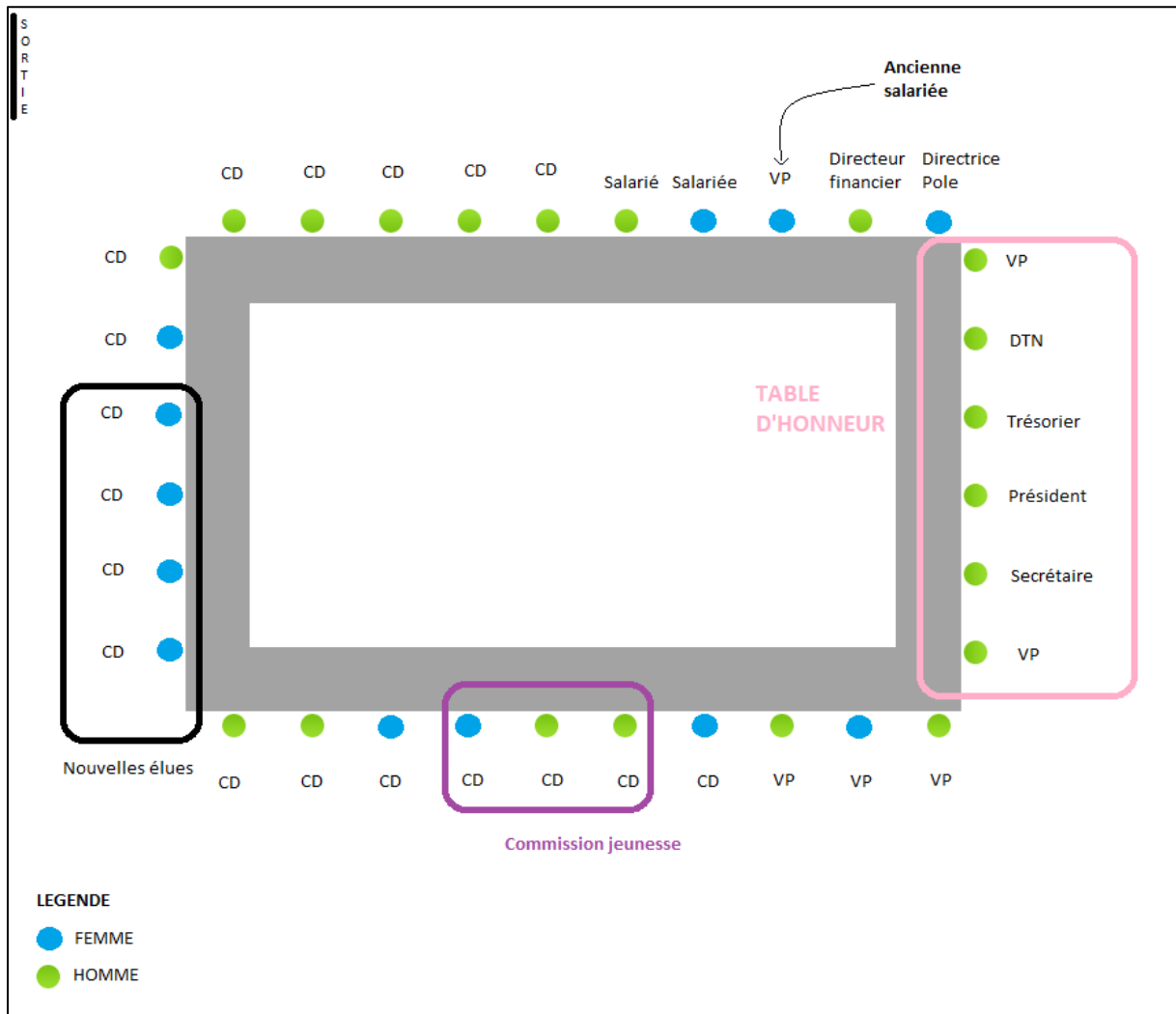
Women's International Leadership Development..... 198, 199, 371, 421

Annexes

Annexe A : Exemple de table de présence des élu-e-s du comité directeur et du bureau

Fonctions	Pseudonyme	Sexe	2017															
			13-mai	22-juil	02-sept	07-oct	02-déc	20-déc	03-févr	AG	AG	03-févr	CD					
BUREAU	Sandrine J.	1	1	1		1	1										1	CD
BUREAU	Bruno W.	0	1	1			1	1									1	CD
BUREAU	Jean-François U.	0	1	1			1	1									1	CD
BUREAU	Philippe A.	0	1	0			1	1									1	CD
BUREAU	Julianne C.	1															1	CD
BUREAU	Marc M.	0	0	0			1	1									1	CD
BUREAU	Emilie P.	0	1	1			0	1									0	CD
BUREAU	Vincent T.	0	0	1			1	1									1	CD
BUREAU	Patrice T.	0	0	0			0	1									1	CD
CD	Jean E.	0	0	0			0	0									0	CD
CD	Maurice O.	0	1	0			0	0									1	CD
CD	José C.	0	1	1			0	1									1	CD
CD	Louis R.	0	0	0			0	1									1	CD
CD	Georges R.	0	0	1			1	0									1	CD
CD	Juste S.	0	1	0			1	1									1	CD
CD	Jean-Louis B.	0	0	1			0	0									0	CD
CD	Nadine D.	1	0	1			1	1									0	CD
CD	René R.	0	0	1			0	0									0	CD
CD (avant bu)	Virginie D.	0	0	1			0	0									1	CD
CD	Kévin V.	0					Sort du bureau	0									1	CD
CD	Romain P.	0					Election	1									1	CD
CD		0															0	CD

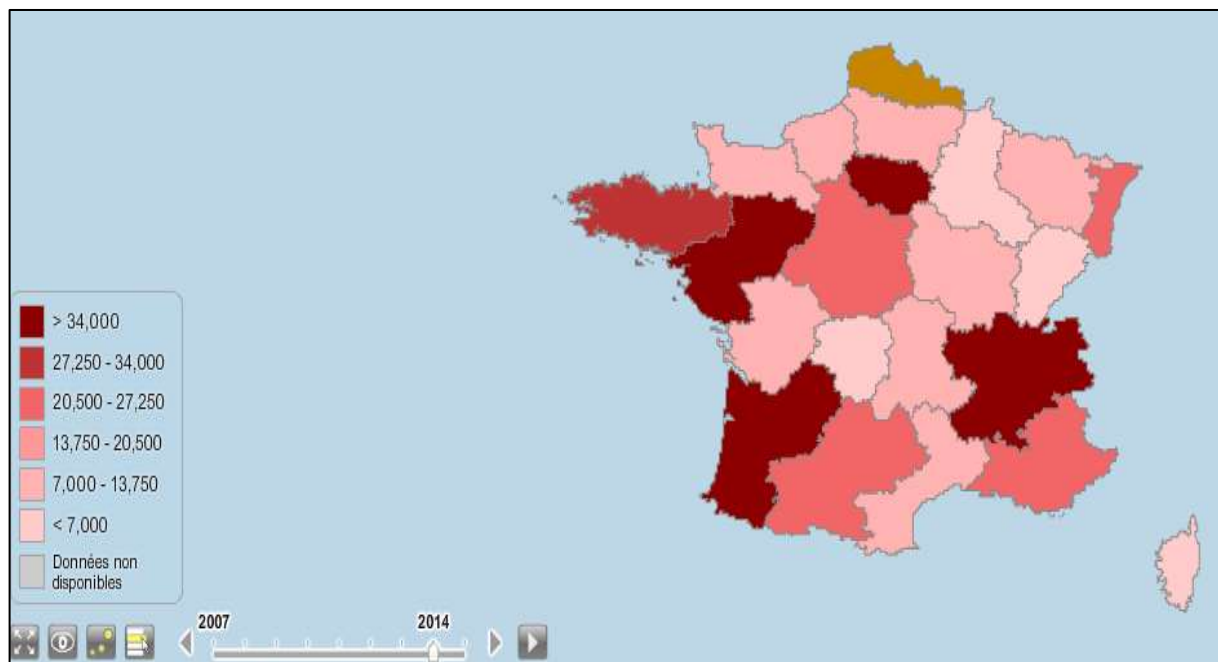
Annexe B : Exemple de schéma reconstruisant l'espace de réunion d'un comité directeur, et la répartition des acteur-ric-e-s



Annexe C : Exemple de table d'enracinement des dirigeant-e-s d'une fédération

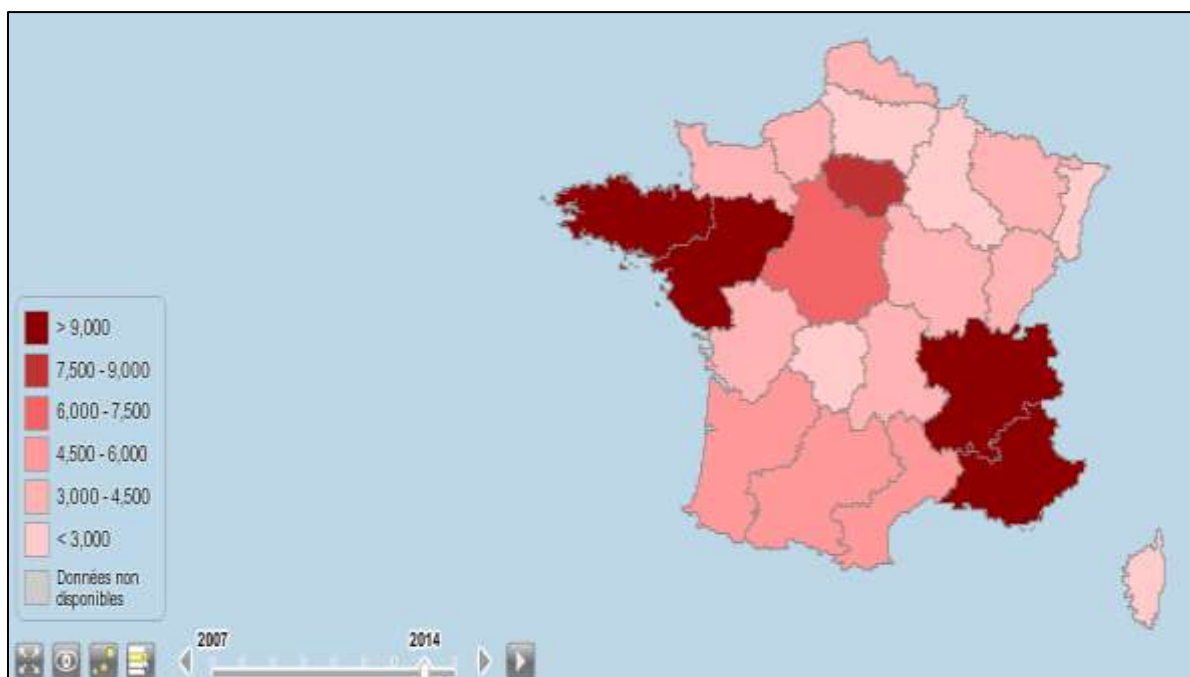
N°	Pseudonyme	Sexe	2017-2020	2013-2016	2009-2012	2005-2008	2001-2004	1997-2000	1993-1996	1989-1992	Nombre total de mandat
7	Patrick L.	0	1	1							2
8	Mélanie D.	1	1								1
9	Louise M.	1	1	1	1	1	1		1		7
10	Marie-Agnès D.	1	1	1	1						3
11	Claude V.	0	1	1	1	1	1	1			6
12	Corentin L.	0	1	1	1						4
13	Céline S.	1	1								1
14	Jacques M.	0	1								1
15	Frédéric G.	0	1								1
16	Maurice S.	0	1	1							2
17	Françoise T.	1	1	1		1					3
18	Martine I.	1	1	1							2
19	Elodie N.	1	1	1							2
20	Sophie R.	1	1								1
21	Patricia L.	1	1	1	1	1					4
22	Omar D.	0	1								1
23	Jean-Louis A.	0	1	1	1	1					4
24	Laurent Y.	0	1	1	1						3
25	David C.	0	1								1
26	Jacques A.	0	1	1	1	1	1	1			6
27	Hélène A.	1	1	1	1						3
28	Marianne T.	1	1	1							1

Annexe D : Répartition géographique des licencié-e-s de la FFBB (2014)



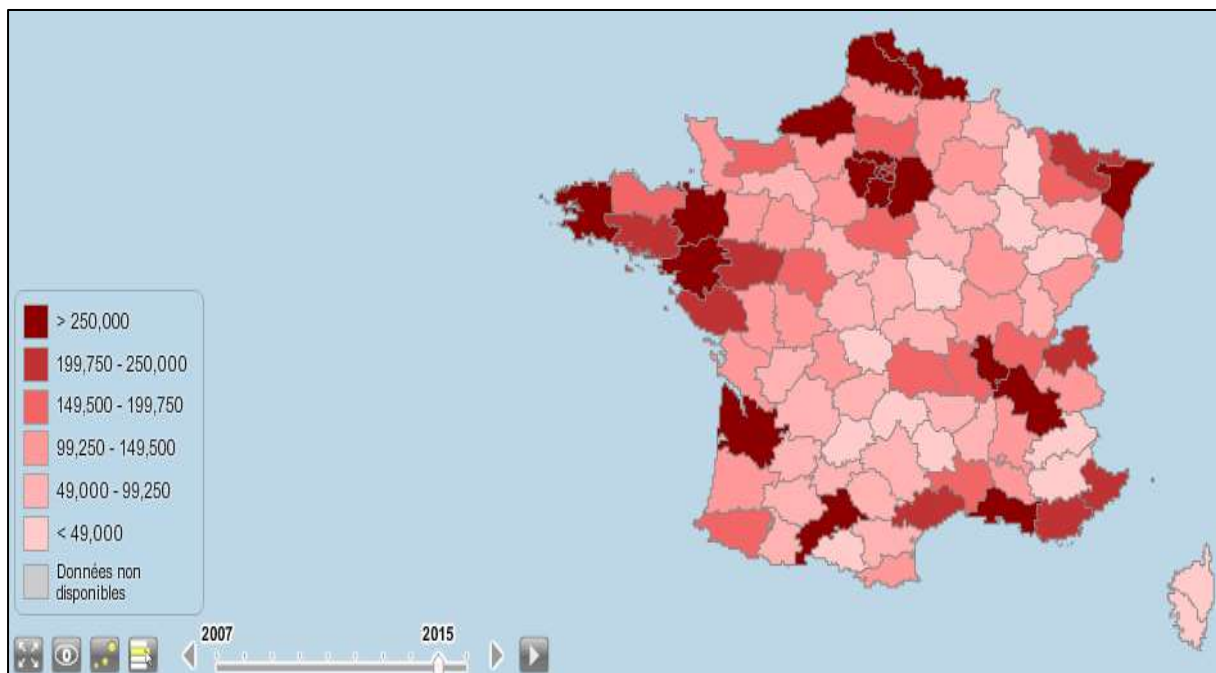
Sources : données du Ministère en charge des Sport, mis en forme par l'observatoire du sport français.
<http://observatoire-du-sport-francais.asso.univ-poitiers.fr/datavisualisation/StatPlanet.html>

Annexe E : Répartition géographique des licencié-e-s de la FFC (2014)



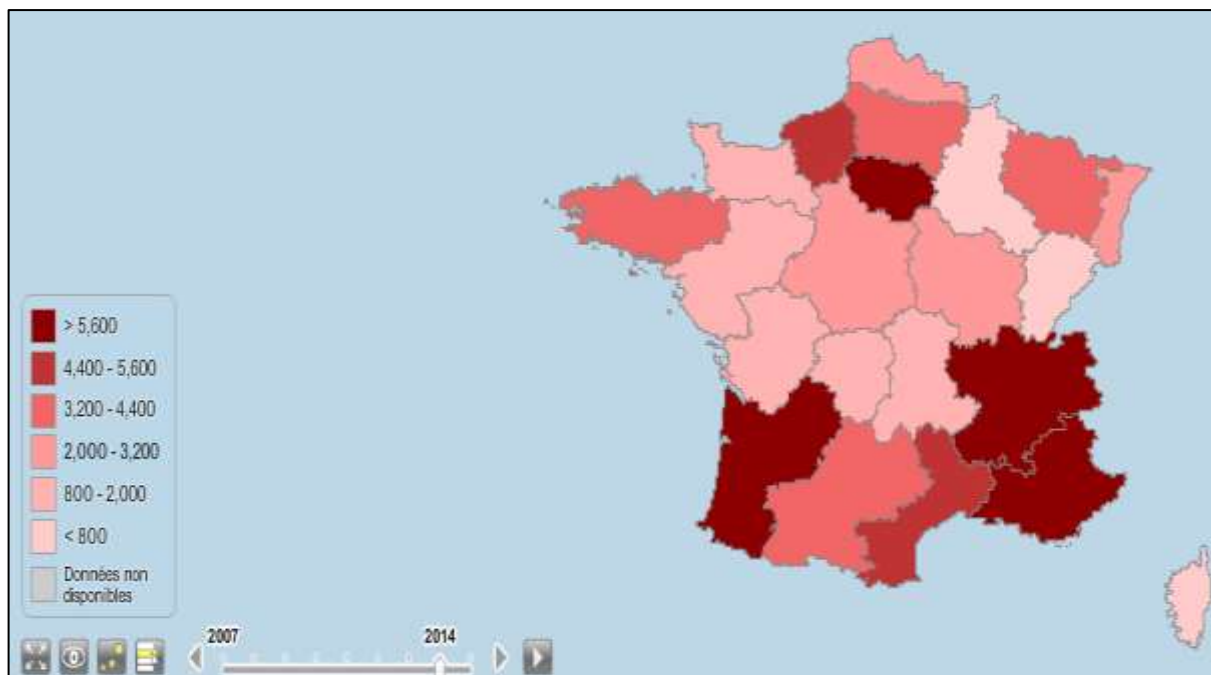
Sources : données du Ministère en charge des Sport, mis en forme par l'observatoire du sport français.
<http://observatoire-du-sport-francais.asso.univ-poitiers.fr/datavisualisation/StatPlanet.html>

Annexe F : Répartition géographique des licencié-e-s de l'UFOLEP (2014)



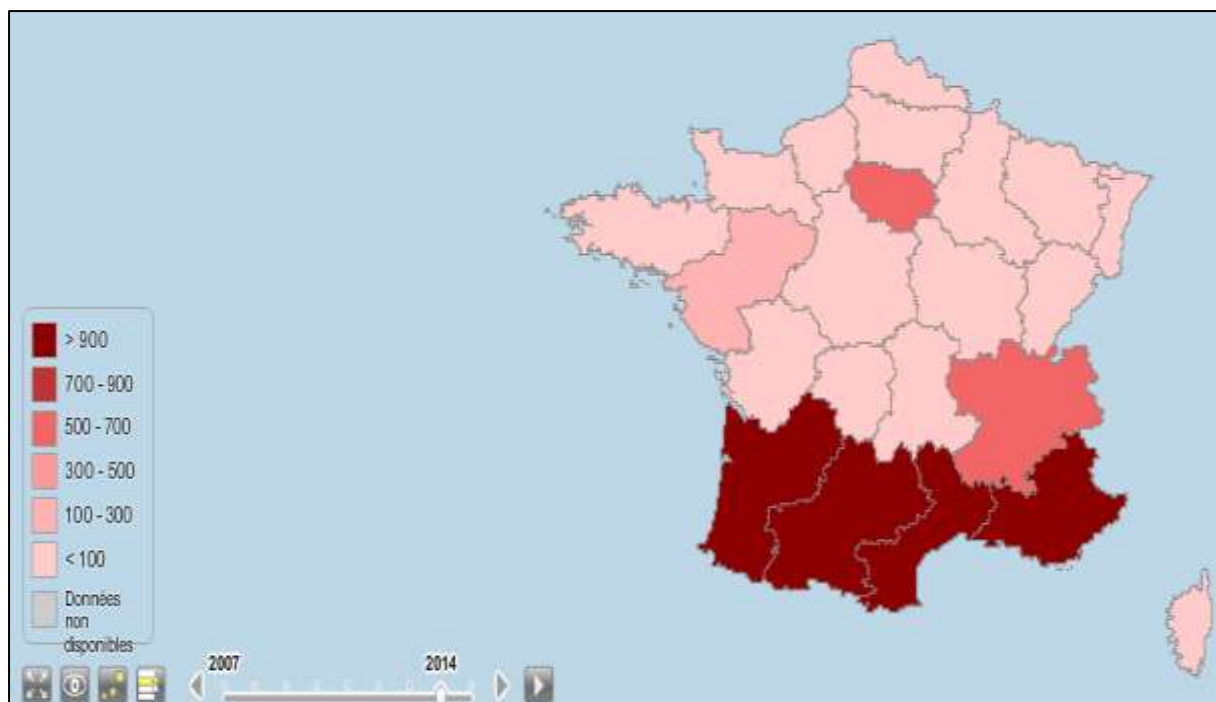
Sources : données du Ministère en charge des Sport, mis en forme par l'observatoire du sport français.
<http://observatoire-du-sport-francais.asso.univ-poitiers.fr/datavisualisation/StatPlanet.html>

Annexe G : Répartition géographique des licencié-e-s de la FFD (2014)



Sources : données du Ministère en charge des Sport, mis en forme par l'observatoire du sport français.
<http://observatoire-du-sport-francais.asso.univ-poitiers.fr/datavisualisation/StatPlanet.html>

Annexe H : Répartition géographique des licencié-e-s de la FFR XIII (2014)



Sources : données du Ministère en charge des Sport, mis en forme par l'observatoire du sport français.
<http://observatoire-du-sport-francais.asso.univ-poitiers.fr/datavisualisation/StatPlanet.html>

Annexe I: Fiche de candidature d'un candidat au comité directeur de la FFBB

Informations

<ul style="list-style-type: none"> • Membre élu(e) d'un groupement sportif : RAS • Membre élu(e) d'un organisme décentralisé : <i>Président de la Ligue Ile de France</i> • Fonctions autres au sein d'un organisme décentralisé : RAS • Membre élu(e) au Comité Directeur : OUI NON Si oui, depuis le : AG Guadeloupe juillet 1998. • Fonctions autres au sein de la FFBB : <i>Président de la CF Dirigeants Délégué Territorial de la Zone Nord Membre de la Chambre d'Appel</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pratique actuelle ou antérieure en tant que joueur : <i>Pratique antérieure région</i> • Fonction actuelle ou antérieure en tant que technicien dirigeant : <i>Président de Ligue depuis 1997 et membre de comité directeur depuis 1987 Président de Comité Départemental entre 1988 et 1997</i> • Pratique actuelle ou antérieure en tant qu'officiel (à préciser) :
---	---

Informations libres

- *poursuivre le travail engagé depuis plusieurs années au service du basket Français*
- *participer au développement collectif de la FFBB, en accompagnant les différents territoires*
- *apporter l'expérience de la conduite d'un comité départemental et d'une ligue régionale*

Annexe J : Fiche de candidature d'un candidat au comité directeur de la FFBB (2)

Informations

<ul style="list-style-type: none">• Membre élu(e) d'un groupement sportif :• Membre élu(e) d'un organisme décentralisé : Ligue Côte d'Azur• Fonctions autres au sein d'un organisme décentralisé : Président• Membre élu(e) au Comité Directeur : <input checked="" type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON Si oui, depuis le :• Fonctions autres au sein de la FFBB : Membre de la commission formation	<ul style="list-style-type: none">• Pratique actuelle ou antérieure en tant que joueur : Pratique antérieure au niveau NM2• Fonction actuelle ou antérieure en tant que technicien dirigeant : Pratique antérieure entraîneur aux niveaux NM2 et NM3 (titulaire BE1) Dirigeant: club, comité et ligue• Pratique actuelle ou antérieure en tant qu'officiel (à préciser) :
---	---

Informations libres

Je souhaite poser ma candidature au Comité Directeur de la FFBB afin d'apporter ma contribution à l'équipe dirigeante dans mes domaines de compétences et participer à la vie fédérale en lien avec nos territoires.

Si je suis élu, je m'engage à me rendre disponible pour l'ensemble des missions qui me seraient confiées.

Annexe K : Fiche de candidature d'une candidate au comité directeur de l'UFOLEP

•
Née le _____ – titre : Retraitée – n° de licence : 5916041 – Comité régional : PACA – Comité départemental : Bouches-du-Rhône

▪ **ACTIVITES ET RESPONSABILITES EXERCEES (ou ayant été exercées) :**

Au sein de l'UFOLEP :

- Responsable de la Commission Technique Départementale Cyclisme depuis de nombreuses années
- Elue à la Commission Technique Régionale
- Membre du Conseil d'Administration du Comité 13
- Commission Régionale « Cyclosport » - Directeur de courses

Hors du Mouvement :

Bénévole depuis 1977 de divers clubs sportifs :

- 1986 à 1998 : secrétaire d'un club cycliste FFC Ville
- 1987 à ce jour : élue à l'office Municipal des Sports
- 1986 à 2002 : secrétaire d'un club omnisport du quartier d'E: _____ (1 200 membres)
- 1998 à 2015 : Présidente et secrétaire du club cycliste du quartier d'E: _____
- 2016 : membre du Conseil d'Administration _____ Sport Cyclisme

▪ **DOMAINE DE COMPÉTENCES DANS LESQUELS LA CANDIDATE SOUHAITE S'INVESTIR :**

- Vie sportive

▪ **PROJET ET DEFINITION DE VOTRE CONCEPTION DE L'ACTION QUE VOUS ENTENDEZ MENER AU SEIN DE LA FEDERATION POUR LA DUREE DU MANDAT (4 ans), conformément à l'article 12 des statuts nationaux :**

« Entrer au Comité Directeur National pour apporter ma modeste contribution au sport en général et en particulier au cyclisme. Outre le Comité Directeur National, je souhaiterais faire partie de la Commission Nationale Sportive avec le Président actuel D. M. _____ pour apporter mon savoir-faire, mes compétences, améliorer les contacts avec tous les clubs cyclistes et participer à la bonne marche de cette Commission Nationale Sportive. »

Annexe L : Fiche de candidature d'une candidate au comité directeur de l'UFOLEP (2)

•
Née le . - titre : Retraitée - n° de licence : 5719156 - Comité régional : Nord-Pas-de-Calais - Comité départemental : Nord

▪ **ACTIVITES ET RESPONSABILITES EXERCEES (ou ayant été exercées) :**

Au sein de l'UFOLEP :

- RASF CNS GRS
- CD NORD
- CTR GRS responsable formation

Hors du Mouvement :

- CMN GRS UNSS
- Responsable GRS UNSS régional
- Enseignant IUFM (NPC), faculté des sciences et du sport Lille 2

▪ **DOMAINE DE COMPÉTENCES DANS LESQUELS LE(A) CANDIDAT(E) SOUHAITE S'INVESTIR :**

- Vie sportive
- Publics
- Formation

▪ **PROJET ET DEFINITION DE VOTRE CONCEPTION DE L'ACTION QUE VOUS ENTENDEZ MENER AU SEIN DE LA FEDERATION POUR LA DUREE DU MANDAT (4 ans), conformément à l'article 12 des statuts nationaux :**

« Après plusieurs années au sein de la CNS GRS, essayant de préserver les orientations de l'UFOLEP dans cette discipline et de développer « une GRS autrement », je souhaiterais contribuer à la promotion de « tous les sports autrement », de participer aux travaux visant une amélioration de l'interface UFOLEP National/Comités ; UFOLEP/CNS/Comités/Clubs ; UFOLEP et disciplines par une mutualisation des Savoirs.

Etant actuellement RASF GRS, il m'apparaît inévitable d'avoir une période transitoire avec les membres de la CNS, afin de préparer le renouvellement de celle-ci et de ses projets. »