

# Équilibrage des Organes Dirigeants



« Le rugby féminin est essentiel à la croissance du rugby. Je suis totalement résolu à montrer la voie du changement pour assurer la participation des femmes dans les prises de décision au plus haut niveau. »

Bill Beaumont, Président de World Rugby

## Un sport pour tous, fidèle à ses valeurs. C'est la vision de World Rugby.

Depuis le jour où William Webb Ellis a pris un ballon dans ses mains et couru avec, le rugby n'a cessé de se développer et d'évoluer, pour rester proche de ses joueurs et de ses fans. C'est aujourd'hui un sport vraiment mondial qui attire des joueurs, des officiels, des bénévoles, des spectateurs et des investisseurs à tous les niveaux du jeu.

La participation féminine est le secteur du rugby qui enregistre la croissance la plus rapide. Il y a là un potentiel énorme pour accroître la portée de notre sport par l'entremise des femmes, et accueillir et intégrer véritablement celles qui sont restées pendant de nombreuses années à la périphérie du jeu. Les avantages sont nombreux, mais pour les concrétiser, nous devons faire l'effort de nous positionner sur la voie du succès. Pour cela, il nous faut commencer par le plus haut niveau de notre hiérarchie: nos Comités directeurs.

Nous représentons un sport basé sur des valeurs, et ces valeurs guident nos actions sur et hors du terrain. « Un sport pour tous » doit tout simplement signifier les femmes autant que les hommes.

Il ne s'agit pas juste d'avoir une meilleure représentation des femmes, il s'agit d'avoir une meilleure représentation du rugby.

Ce guide a été conçu pour vous aider à améliorer le niveau de représentation féminine au sein de votre Comité directeur (ou instances équivalentes). Il fournit des informations contextuelles sur ce qui est nécessaire et pourquoi, et décrit ensuite certaines étapes pratiques pour parvenir à vos fins.



## Pourquoi commencer par les Comités directeurs?

Tout au long de ce document, nous utilisons le terme « Comité directeur » pour désigner l'organe dirigeant le plus important du sport. Pour certains, il s'agit d'un Comité ou Bureau directeur ou exécutif ou d'un Conseil (d'administration).

Le Comité directeur a la responsabilité de la direction générale et de la performance du jeu. Les membres du Comité directeur veillent ensemble à ce que leur

« Après avoir officié dans des Conseils d'administration à dominance masculine pendant plus de 20 ans, j'ai été amenée à respecter la valeur apportée par les femmes lorsqu'elles s'asseyent à la table. Elles contribuent à la construction d'un modèle de prise de décision inclusif fondé sur la diversité des opinions et des points de vue. J'invite la famille de World Rugby à impliquer des femmes à tous les niveaux du leadership. »

Wendy Luhabe, Membre indépendant, Comité exécutif de World Rugby

organisation soit gérée correctement et atteigne son objectif global, tel que défini dans sa constitution. Les Comités directeurs tiennent compte des intérêts des affiliés et des parties prenantes, et s'assurent que les valeurs fondamentales sont intégrées et respectées en permanence. Pour accomplir leur mission, les Comités directeurs doivent pouvoir aborder les questions sous différents angles et s'appuyer sur des points de vue variés. Leur élément unificateur est la volonté commune d'atteindre les meilleurs résultats pour le jeu. Si tout le monde possède les mêmes antécédents, il est impossible que les décisions reflètent les intérêts du plus grand nombre. Et il devient dès lors très difficile de penser différemment.

Il est donc judicieux de passer du temps et de porter toute l'attention nécessaire à la bonne composition du Comité directeur, et de s'assurer qu'il reflète vraiment les intérêts du rugby. Cela signifie augmenter la représentation des femmes.

Les membres féminins des Comités directeurs apportent la richesse de leurs compétences et de leurs expériences, qui peuvent être utilisées dans tous les domaines de gouvernance. Elles ne sont pas là pour traiter uniquement les « questions féminines ». Les hommes peuvent également défendre l'implication des femmes dans le jeu, et il existe d'ailleurs dans notre sport de nombreux exemples formidables de membres masculins de Comités directeurs dans ce cas.

Certains codes sportifs ont établi des quotas de représentation dans les Comités directeurs. Cette réglementation est également courante dans les organismes nationaux de financement, et l'application de ces quotas est de plus en plus une condition sine qua non d'attribution de fonds. World Rugby ne cherche pas à imposer une cible définie. Étant donné que les avis divergent sur les quotas, la question mérite d'être examinée sur la base de son propre bien-fondé, et il existe des preuves solides et irréfutables des avantages de l'équité des genres dans les Comités directeurs

Il faut toutefois souligner un point important concernant les chiffres de la représentation. Une erreur commune, faite lors de tentatives bien intentionnées d'améliorer la participation des femmes, est de ne désigner qu'une seule femme au sein du Comité directeur. La recherche a montré que pour que l'impact soit optimal, le seuil critique doit atteindre environ 30 % de représentation. Il peut être difficile de faire entendre sa voix lorsque l'on est la seule représentante et cette expérience peut également créer un très grand isolement. Avec une représentation des femmes d'environ un tiers des membres, les femmes ne sont plus perçues comme « inhabituelles » ou comme un groupe d'intérêt spécial : elles deviennent une partie acceptée et légitime du Comité directeur.

Devenir un sport véritablement inclusif doit commencer par un équilibrage des genres au sein du Comité directeur. Au-delà des bénéfices apportés par une meilleure représentation, c'est une intention symboliquement puissante qui envoie des signaux positifs. Mais l'effort ne doit évidemment pas se terminer là. Il est important de revoir les structures, les procédures et les politiques pour s'assurer qu'elles ne créent pas d'obstacles à l'inclusion. Il est également important d'étudier la culture et les attitudes existantes, et de réfléchir à la manière dont elles pourraient avoir un impact sur les expériences des femmes.

Le Comité directeur est le bon endroit pour commencer, et d'autres actions pourront ensuite être menées. Un pas à la fois!

« Les femmes représentent un pourcentage important des pratiquants du rugby dans le monde, et c'est également le cas en Amérique du Nord, il est donc approprié que la gouvernance du sport reflète cette situation. La diversité des genres en leadership est importante pour la réussite d'une entreprise, et il en va de même dans le monde du sport. »

Bob Latham (USA), Président de la Commission des Règlements de World Rugby

## Les avantages de la présence des femmes dans les Comités directeurs

De nombreuses études de qualité confirment les avantages de la participation des femmes dans les Comités directeurs :

- Les entreprises faisant partie du quartile supérieur en matière de diversité des genres ont 15 % de chances de plus d'avoir des retours financiers supérieurs aux médianes de leur industrie nationale respective. (McKinsey & Company, 2015)
- Les 100 entreprises les mieux classées du Thomson Reuters Diversity and Inclusion Index ont eu, sur la durée de référence, une meilleure rentabilité des capitaux propres, des marges de profit d'exploitation plus importantes et de meilleurs rendements boursiers, ainsi qu'un coefficient bêta inférieur, par rapport à leur Global Developed Index de référence. (Thomson Reuters, 2016)
- En plus d'une corrélation positive avec la performance financière, les Comités directeurs incluant des membres féminins ont davantage tendance à s'intéresser aux indicateurs de performance non-financiers tels que la satisfaction client et la responsabilité sociale de

l'entreprise, et sont plus à même de contrôler les responsabilités et les devoirs du Conseil, ce qui amène à une amélioration de la gouvernance. (International Labour Organization, 2015)

Au vu de notre histoire, il n'est pas surprenant que de nombreux Comités directeurs du rugby soient aujourd'hui composés uniquement ou majoritairement d'hommes. Mais cette situation ne nous permet plus de fourbir correctement nos armes pour relever les défis du monde d'aujourd'hui, sans parler de ceux de demain. Nous devons à nos membres de refléter davantage la famille élargie du rugby, mais nous dévons également évoluer pour ne pas continuer à passer à côté d'un énorme réservoir de talents, d'idées et d'énergie..

Au sein de World Rugby, nous montrons la voie. Nous balayons devant notre porte en disant que le profil de notre Conseil actuel n'est simplement pas assez diversifié pour l'avenir, et nous travaillons sur la meilleure manière de corriger rapidement et efficacement ce déséquilibre.

« Je suis résolue à travailler avec les fédérations d'Asie pour faciliter les changements nécessaires. Notre Conseil d'administration a décidé de créer une commission pour l'égalité des genres, qui aidera les fédérations à identifier les problèmes et les solutions. »

Ada Milby, Membre du Conseil d'administration d'Asia Rugby

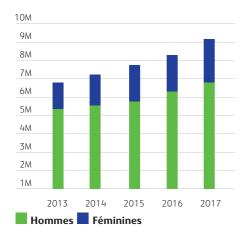
## L'implication des femmes aujourd'hui

Les femmes ont toujours été impliquées dans le rugby. Elles ont, de bien des façons, été le moteur invisible du succès du jeu. Dans le passé, elles ont souvent travaillé dans les coulisses, mais cette situation est en train de changer rapidement. Le rugby féminin enregistre la croissance la plus importante de notre sport et l'on voit aujourd'hui des femmes impliquées dans l'éventail complet des rôles de soutien.

World Rugby a répondu à cet essor en développant un plan visant à accélérer l'intégration des femmes dans tous les aspects du jeu. Ce guide fait partie d'un plan qui vise à normaliser le jeu féminin en augmentant la participation, en créant des compétitions haute performance de qualité, en encourageant un leadership source d'inspiration, en promouvant l'engagement et en attirant l'investissement. Les statistiques ci-dessous servent à renforcer la nécessité de ces actions.

#### **loueurs**

Depuis 2013, le nombre total de joueuses a augmenté de 60 %, et le nombre de joueuses licenciées a fait un bond de 150 %. Chez les hommes, ces chiffres sont respectivement de 28 % et d'un peu moins de 25 %. Aujourd'hui, plus d'un quart des neuf millions de personnes qui pratiquent le rugby dans les fédérations membres de World Rugby sont des féminines. C'est une formidable nouvelle pour le succès de notre sport dans le futur.



#### **Supporters**

Les statistiques concernant le nombre de spectateurs du rugby féminin pulvérisent également tous les records. Prenons la Coupe du monde de rugby Féminine 2017 en Irlande:

- Plus de 45 000 personnes ont assisté aux matches
- 3,2 millions de téléspectateurs français ont suivi la demi-finale Angleterre-France et 2,65 millions de téléspectateurs britanniques ont suivi la finale, ce qui représente quasiment la moitié de l'audience de la finale masculine de la RWC 2015.
- 45 millions de vues ont été enregistrées sur les plateformes de réseaux sociaux officielles

- 73 % des visiteurs sur les réseaux sociaux étaient âgés de moins de 24 ans, avec 53 % de femmes et 47 % d'hommes, des chiffres qui prouvent que le rugby est autant apprécié par les femmes que par les hommes
- 600 000 utilisateurs uniques de 223 territoires différents ont visité le site Web officiel pendant le tournoi, soit quatre fois le chiffre de la WRWC 2014

#### Nos Comités directeurs

Notre leadership, toutefois, n'a pas suivi le rythme de cette évolution. World Rugby a examiné la composition du Comité directeur et du Comité exécutif des six associations régionales et de 14 fédérations (ces fédérations représentaient 65 % des joueuses licenciées). Sur ces 20 organisations :

- Deux ne comptaient pas de femmes dans leur Comité directeur ou leur Comité exécutif
- · Huit comptaient une seule femme
- Sept comptaient moins de 10 % de femmes
- Douze comptaient entre 11 et 25 % de femmes
- Une seule comptait 33 % de femmes (le pourcentage reconnu pour un impact effectif)

« En Amérique du Sud, nous avons du travail à faire pour aider les femmes à accéder à des rôles de leadership. Nous tenons à mettre en place des stratégies visant à obtenir une meilleure représentation des femmes et à soutenir les changements nécessaires. »

Agustín Pichot, Vice-président de World Rugby et Président de Rugby Americas

### Faire que cela arrive

Nous sommes conscients que la situation de départ de chaque fédération sera différente. Certaines auront déjà un bon niveau de représentation féminine, tandis que d'autres partiront de zéro. De même, les cultures régionales et nationales engendreront différentes croyances, normes et attentes quant au leadership des femmes. Quel que soit le point de départ, la démarche d'aller vers une participation féminine plus importante est universellement bénéfique pour le jeu.

Une série d'étapes doit être suivie pour atteindre l'équilibre au sein d'un Comité directeur. Elles sont résumées succinctement ci-dessous. Davantage de détails sur les bonnes pratiques et les erreurs à ne pas commettre sont présentés dans l'annexe de ce guide.

#### Étape 1 : En discuter au niveau du Comité directeur

Entamer une conversation sur votre représentation actuelle et discuter de la nécessité d'évoluer

#### Étape 2: Passer en revue la constitution

Identifier les règles restrictives qui pourraient faire obstacle à la volonté d'attirer et de désigner des femmes

## Étape 3 : Examiner les exigences en matière de compétence

Réfléchir à l'étendue des compétences et des connaissances dont vous avez besoin dans votre Comité directeur

## Étape 4 : Chercher et inviter des candidates

Ratisser large pour identifier et attirer des candidates de qualité

#### Étape 5 : Lancer le processus de sélection

S'assurer que le processus est objectif et juste pour tous

## Étape 6 : Accueillir les nouveaux membres

Créer une première expérience positive de sorte que les atouts du nouveau talent puissent être mis à profit d'entrée de ieu

#### Étape 7 : Maintenir un cadre positif

Impliquer les femmes membres qui siègent au Comité directeur dans tous les aspects des travaux de ce Comité

#### Étape 8 : Préparer l'avenir

Établir une liste solide de candidates à partir de laquelle il sera ensuite possible de choisir des déléguées

De plus amples détails sur chacune de ces étapes, y compris sur les bonnes pratiques et les erreurs communes à ne pas commettre, sont inclus à la fin du guide

« Nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas aller dans ce sens. Nous le devons à la prochaine génération de joueuses pour refléter pleinement leurs intérêts dans le jeu. »

Madeleine Lahti, Présidente de la Fédération suédoise de rugby et Présidente de la Commission européenne des femmes

## Étapes à venir

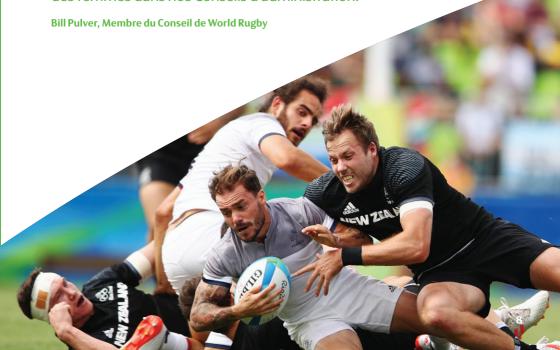
Tous les commentaires et retours sur ce guide sont les bienvenus, ainsi que le partage de vos expériences ayant permis une meilleure représentation féminine dans vos Comités directeurs. De nombreux enseignements bénéfiques peuvent être partagés, alors n'hésitez pas à donner votre avis.

Nous vous encourageons également à vous rapprocher localement des autres sports. Plusieurs d'entre eux seront confrontés aux mêmes défis et il pourrait s'avérer utile de mettre nos ressources en commun et de collaborer, plutôt que de se concurrencer.

Vos questions et commentaires peuvent être adressés à World Rugby à l'adresse : women@worldrugby.org

« J'ai été membre d'un certain nombre de Conseils d'administration et j'ai tout de suite vu la différence que cela faisait d'avoir une femme autour de la table. Il ne fait aucun doute que cela augmente l'envergure de notre réflexion et la qualité de nos décisions.

Alors que je quitte ma fonction de Président de la Commission consultative du rugby féminin, je suis ravi de vous recommander ce guide. J'exhorte la famille de World Rugby à soutenir cette initiative et à faire tout ce qu'il faut pour améliorer la représentation des femmes dans nos Conseils d'administration. »



### **Appendix**

#### Étape 1 : En discuter au niveau du Comité directeur

Utilisez les informations fournies dans ce guide pour entamer la discussion avec votre Comité directeur. Sollicitez et écoutez tous les points de vue : il vaut mieux parler ouvertement des doutes et préoccupations. Il peut être nécessaire d'aborder la question lors de plusieurs réunions, par conséquent prenez le temps qu'il faut. Étudiez votre base de joueurs et supporters, vos futurs plans stratégiques et le profil actuel de votre Comité directeur. Parvenez à un accord sur ce à quoi ressemblerait le succès pour votre organisation et sur la manière dont vous comptez l'atteindre. Désignez un membre du Comité directeur chargé de gérer et superviser le travail.

#### Bonnes pratiques:

- Président assumant le rôle de catalyseur, sponsor
- Créer un réseau de soutiens masculins pour défendre la cause
- Placer le sujet en haut de l'ordre du jour pour montrer son importance

#### Erreurs à ne pas commettre :

 Traiter les obstacles perçus comme des raisons pour lesquelles cela n'est pas réalisable, plutôt que comme des problèmes à résoudre

#### Étape 2: Passer en revue la constitution

Identifiez les clauses restrictives de la constitution qui compliquent la nomination de femmes qualifiées au Comité directeur. Soyez attentif à ce qui suit :

- Exigences strictes en matière de compétence. Est-ce que ces clauses excluent les femmes « non-rugby »? Les candidats doivent-ils être d'anciens joueurs ou avoir déjà assumé des postes au sein de la gouvernance du rugby?
- Équilibre entre les membres élus et les membres nommés directement. Certains postes du Conseil peuvent-ils être pourvus par une nomination directe, en se basant sur les aptitudes et les compétences de l'individu ?
- Mandats excessivement longs. Les membres peuvent-ils siéger au Comité directeur pendant longtemps, avec dans ce cas une rotation réduite ou une concurrence limitée ?
- Limites concernant la taille du Conseil. Le nombre de postes spécifiés permet-il de réunir toutes les compétences requises au sein d'un Comité directeur moderne?
- Interprétation. Certaines règles ont-elles été interprétées de manière trop restrictive dans le passé ? Y a-t-il matière, même dans la constitution, à faire les choses différemment ?

Identifiez les domaines ayant besoin d'être revus et commencez le processus d'amendement constitutionnel.

#### Bonnes pratiques:

- Créer un mélange de postes pourvus par élection et pourvus par nomination directe
- Limiter la durée des mandats du Conseil pour favoriser la rotation
- Développer une politique de diversité et d'inclusion, et veiller à ce qu'elle soit appliquée pour toutes les prises de décision

#### Erreurs à ne pas commettre :

 Être découragé par le temps qu'il faudra passer à réviser et modifier la constitution. Le jeu en vaut la chandelle sur le long terme

#### Étape 3 : Examinez les exigences en matière de compétence

Examinez les compétences, les connaissances et les attributs requis pour devenir membre du Conseil. Reflètent-ils correctement les exigences des postes et la stratégie future de l'organisation? Regardez au-delà de votre propre organisation pour apprendre des autres fédérations, sports et organismes de gouvernance qui ont fait d'importants progrès dans le domaine. Sollicitez le point de vue de l'Association locale des membres de Comités directeurs

#### Bonnes pratiques:

- Consigner les exigences révisées et en faire un point annuel permanent de l'ordre du jour pour les passer en revue
- Solliciter des avis et des conseils extérieurs

#### Erreurs à ne pas commettre :

• Décrire les caractéristiques du titulaire de poste type, plutôt que ses compétences spécifiques

#### Étape 4: Chercher et inviter des candidates

Réfléchissez de manière créative aux endroits où des candidates appropriées pourraient être trouvées. Promouvez largement les postes et demandez l'aide de chefs d'entreprise pour identifier des talents potentiels. L'expérience montre que les femmes sont parfois moins disposées à se mettre en avant, en particulier lorsqu'elles doivent passer par un processus électoral. Par conséquent, ne craignez pas d'approcher directement des candidates potentielles. L'étape de recherche est souvent un échec, vous devez donc être proactif pour créer un portefeuille compétitif de candidates.

#### Bonnes pratiques:

- Être transparent et faire connaître largement les exigences et le processus, y compris dans des lieux non liés au rugby
- Créer une Commission des nominations pour dresser une liste de candidates. Envisager de lui demander une présélection avec une représentation équilibrée des genres
- Désigner un membre du Conseil actuel pour répondre aux questions éventuelles des candidates lors du processus

#### Erreurs à ne pas commettre :

- Tenir pour acquis qu'un éventail réduit de postes ou expériences passés est un prérequis à l'entrée au Conseil
- Tenir pour acquis que tout le monde doit avoir été joueur ou un officiel réputé
- Ignorer ce qui se dit de manière informelle sur le processus. Les fausses rumeurs peuvent saper les meilleurs plans

#### Étape 5 : Lancer le processus de sélection

Mettez au point une approche pour évaluer, présélectionner et rencontrer les candidates. Cherchez un second avis féminin pour garantir l'absence de préjugés et l'objectivité; demandez éventuellement à un professionnel senior des RH d'un autre domaine de vous aider à créer le processus. Assurez-vous de poser les mêmes questions à chaque candidate, de sorte que le processus soit équitable.

#### Bonnes pratiques:

- Inclure au moins une femme dans le panel de sélection
- Choisir un environnement de rencontre plaisant et neutre qui soit confortable et accueillant

#### Erreurs à ne pas commettre :

- Impliquer des femmes non qualifiées dans la recherche. Un bon processus de recherche doit aboutir à un réservoir important de talents féminins
- Se contenter d'une seule femme dans le Comité directeur

#### Étape 6: Accueillir les nouveaux membres

Les premières impressions comptent, par conséquent, prenez soin d'offrir une expérience positive aux nouvelles arrivantes. Quel que soit son sexe, chaque nouveau membre aura des lacunes dans certains domaines. Préparez un lot de documents de référence pour les aider à se familiariser avec l'organisation. Organisez des réunions supplémentaires en tête à tête avec le Président pour construire une relation de travail forte. Sollicitez activement et rapidement l'avis des nouveaux membres lors des premières réunions, de sorte que leur voix soit entendue dès le début Les nouveaux arrivants notent des choses que les autres tiennent pour acquis, par conséquent, profitez au maximum de ces nouveaux points de vue.

#### **Bonnes pratiques:**

- Désigner un membre expérimenté du Conseil pour aider le nouveau membre à comprendre le Conseil et son fonctionnement
- Attribuer un mentor au nouveau membre, idéalement d'un sport ou d'un Comité directeur différent
- S'assurer que tous les membres du Bureau ont un plan de développement personnel et les ressources requises pour le mener à bien

#### Erreurs à ne pas commettre:

- Supposer que le travail est fait une fois qu'une femme sera assise à la table, et ignorer ensuite ses opinions
- Traiter les femmes comme si elles étaient quelque peu différentes ou inhabituelles

#### Étape 7: Maintenir un environnement positif

Impliquez totalement les membres féminins du Comité directeur dans tous les aspects du travail de l'instance dirigeante. Continuez à suivre les progrès réalisés au niveau des plans de développement personnel et créez davantage d'occasions, pour l'ensemble de l'instance dirigeante, d'apprendre et de perfectionner ses compétences.

#### Bonnes pratiques:

 Organiser régulièrement des réunions avec les nouveaux membres féminins de l'instance dirigeante pour passer en revue leurs expériences

#### Erreurs à ne pas commettre :

- Attribuer uniquement des « tâches pour les femmes » aux membres féminins de l'instance dirigeante
- Attribuer toutes les tâches subalternes ou administratives aux membres féminins de l'instance dirigeante

#### Étape 8 : Préparer l'avenir

Avoir une instance dirigeante avec une représentation équilibrée des genres est un énorme pas en avant, mais il ne faut pas s'arrêter là. Il est important de créer un réservoir de futurs talents pour ne pas être toujours obligé de repartir de zéro. Il faut pour cela revoir régulièrement les compétences requises au sein de l'instance dirigeante, apprendre et appliquer les leçons tirées des précédentes expériences, et identifier un portefeuille de futurs talents, contenant des individus spécifiques ou des sources potentielles de talent.

#### Bonnes pratiques:

 Programmer dans l'ordre du jour, chaque année, une discussion sur le portefeuille de talents, bien avant une activité de nomination ou de désignation

#### Erreurs à ne pas commettre :

 Faire attention aux informations subjectives rassemblées sur des individus potentiels et respecter les exigences relatives à la protection des données



World Rugby House 8-10 Pembroke Street Lower Dublin 2, DO2 AE93, Ireland

T: +353-1-2409-200 E: info@worldrugby.org