



Advantage All

E

Q

U

A



EQUILIBREZ  
VOTRE **CONSEIL**

D'ADMINISTRATION

# CONTENTS

INTRODUCTION	3
HISTORIQUE	4
BÉNÉFICES DE LA PARITÉ DES SEXES DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	5
PRÉPARER LES FEMMES POUR DES RÔLES DE DIRIGEANTES	6
8 ÉTAPES POUR ATTEINDRE NOS BUTS	8
RESTONS EN CONTACT	17



**Advantage All**  
Tennis is an Equal Advantage Sport™





# INTRODUCTION

En 2019, l'ITF annonçait son engagement continu concernant l'augmentation du nombre de femmes jouant occupant des rôles professionnels et de dirigeantes dans le tennis avec le lancement de sa Stratégie pour l'Égalité des Sexes, *Advantage All*.

Le but d'*Advantage All* est de développer et entretenir le **tennis** comme un **sport aux avantages égaux pour tous**.

Nous pensons qu'en établissant un équilibre entre les sexes pour assurer que tout le monde reçoive les mêmes avantages et chances dans notre sport, que ce soit sur les courts ou ailleurs, rendra le tennis meilleur pour tous. Cette initiative est placée sous l'égide du Comité pour l'Égalité des Sexes de l'ITF.

**NOTRE STRATÉGIE D'ÉGALITÉ DES SEXES POUR LE TENNIS REPOSE SUR CINQ PILIERS: AUTONOMISATION, ÉQUILIBRE, CULTURE, VALEUR ET EXPRESSION.**

Elle est destinée à mettre en avant l'égalité au sein du tennis et à fournir un cadre aux initiatives de l'ITF pour amener des changements dans ce domaine. L'ITF a prévu des actions à court terme pour certaines initiatives spécifiques, ainsi que des buts à long terme afin d'assurer que les changements effectués soient durables.

Le présent guide, 'Équilibrez votre Conseil d'administration' comporte 8 étapes créées pour faciliter l'augmentation du pourcentage de représentation féminine dans les Conseils, Comités et Commissions aux niveaux nationaux, régionaux et internationaux. Ce guide fournit des renseignements et introduit des démarches pratiques pour procéder.



**Advantage All**

Tennis is an Equal Advantage Sport™



# 99,5 ANS

## LE TEMPS QU'IL FAUDRA POUR ATTEINDRE LA PARITÉ ENTRE LES SEXES AU RYTHME ACTUEL.

FORUM ÉCONOMIQUE MONDIAL, RAPPORT SUR L'ÉCART ENTRE LES SEXES DE 2020.

## HISTORIQUE

Le tennis est en bonne position en ce qui concerne l'égalité des sexes par rapport à beaucoup d'autres sports, puisque les femmes représentent 47% de la participation mondiale au tennis.

Le tennis a fait partie des pionniers de l'égalité pour les athlètes professionnels – depuis la distribution de primes pour les femmes avec la création de la WTA en 1973, jusqu'à l'attribution de prime aux montants égaux à ceux du plus haut niveau de la compétition internationale, notamment pour les Grands Chelems et les épreuves des finales des tours ATP, WTA et ITF.

**Il reste, cependant, des déséquilibres en termes du nombre de femmes détenant des rôles de dirigeants et des positions de décideurs dans notre sport.**

Dans le cadre de la stratégie d'ITF 2024, l'ITF encourage vivement les femmes à postuler pour des postes de direction et on observe une augmentation du nombre de femmes jouant des rôles dans des commissions et comités ces cinq dernières années, de 21,3% en 2014 à 33,7% en 2019. Actuellement, les femmes représentent 42% des membres de l'équipe de haute direction de l'ITF. Mais il n'y a seulement que moins de 20% des membres du Conseil d'administration de l'ITF qui sont des femmes.

Notre attention se tourne vers les fédérations nationales et régionales afin **d'alimenter un accroissement durable du nombre de femmes dans des rôles de dirigeantes**. Notre but est de faire passer la représentation féminine dans les Conseil d'administration de l'ITF à 30% et de voir une augmentation du nombre de femmes se présentant à l'élection présidentielle et à celle du Conseil d'administration de l'ITF de 2023. Ceci peut se produire en élargissant

le champ des dirigeants potentiels franchissant les échelons au niveau des fédérations nationales et régionales.

En 2019, il n'y a eu que 4 candidates pour le Conseil d'administration sur 34. Il faut une action concertée pour remédier à ce déséquilibre dans le tennis à l'échelle mondiale, c'est pourquoi nous faisons appel à vous pour générer une dynamique et alimenter un changement positif.

Nous avons bien conscience qu'atteindre ce but nous pose à tous des problèmes et qu'il y aura probablement des barrières culturelles et des zones d'inconfort à surmonter. Néanmoins, quel que soit votre point de départ et les difficultés que vous pourriez rencontrer, le programme *Advantage All* ne peut réussir sans votre engagement et vos efforts, en tant que nations et régions membres. **La réussite dépend de nous tous.**

# BÉNÉFICES DE LA PARITÉ DES SEXES DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour être efficaces, les Conseils, Comités et Commissions se doivent de refléter les intérêts des multiples parties concernées. Ils doivent être capables d'envisager diverses perspectives de points de vue variés ou différents. Un engagement partagé est l'élément unificateur qui permet aux dirigeants de trouver des consensus, de prendre de meilleures décisions et d'obtenir les meilleurs résultats pour le sport.

De nombreuses études de grande qualité ont démontré des avantages d'avoir une représentation féminine dans les Conseils d'administration:

- ▶ Les sociétés dans les 25% des meilleures pour la diversité des sexes ont 15% de chances de plus d'avoir des rendements financiers au-dessus de leurs moyennes nationales respectives pour leur industrie (McKinsey & Company, 2015)
- ▶ Les 100 premières sociétés de l'Indice de Diversité et Inclusion de Thomson Reuters font effet de rendements supérieurs à ceux du 'Global Developed Index benchmark' en termes de fonds, de marges de bénéfices opérationnels et de rendements des dividendes. (Thomson Reuters, 2016)

- ▶ Les Conseils comportant des membres féminins ont plus de chance de porter leur attention sur des indicateurs de performance non financiers, tels que satisfaction de la clientèle et responsabilité sociale corporative. Ils sont mieux à même de contrôler les responsabilités et l'autorité du Conseil, ce qui conduit à une meilleure gouvernance de la corporation. (International Labour Organization, 2015)

La diversité importe dans la réussite des affaires et il en va de même dans le monde sportif.

Les Conseils, Comités et Commissions de notre sport laissent de côté une énorme banque de talents. **comme les femmes représentent 47% de tous les participants du tennis à travers le globe, il n'est que normal que la gouvernance du tennis reflète ce fait. Il en est de notre tâche commune de redresser ce déséquilibre.**

”

*Il n'y a aucun doute qu'un meilleur équilibre entre les sexes, si tout le monde dispose des mêmes avantages à travers tout notre sport, que ce soit sur le terrain ou à l'extérieur, produira des bénéfices pour tout le monde dans notre sport”*

**Kelly Fairweather,**  
Directrice des Opérations de l'ITF



# PRÉPARER LES FEMMES POUR DES RÔLES DE DIRIGEANTES

En 2019, l'ITF a effectué un sondage des 'femmes dirigeantes' dans le but:

- ▶ D'identifier les parcours suivis par les cadres supérieures féminines pour atteindre leurs positions dans les Conseils ou Comités
- ▶ De découvrir quels programmes de formation seraient les plus efficaces
- ▶ De comprendre les difficultés rencontrées et expériences des femmes nommées à ces positions
- ▶ D'informer les décisions de l'ITF quant à de potentiels formations, ateliers, mentorats

Le sondage consistait en un questionnaire en ligne envoyé à toutes les femmes ayant détenu un poste au Conseil d'administration et/ou dans un comité de l'ITF.

Il y a eu 106 réponses au total, dont 54 de femmes en poste actuellement ou ayant détenu une position dans les 5 dernières années dans un Conseil d'administration, un Comité ou une Commission nationaux ou régionaux de l'ITF. Les 52 autres tenaient ou avaient tenu d'autres positions élevées dans le tennis.

## INFORMATIONS PRINCIPALES:

- ▶ Les difficultés comptaient l'équilibre à trouver entre position de dirigeante avec les responsabilités de travail et de famille, ainsi que la culture générale de l'organisation
- ▶ Il manque de modèles et de mentors pour les jeunes femmes dirigeantes – il est crucial de promouvoir des modèles dans tous les domaines du sport
- ▶ Il est important de diffuser plus d'information et de faire connaître les positions de dirigeantes qui existent, ainsi que de présenter des parcours de carrières clairs
- ▶ Il y a un potentiel de recrutement de femmes pour des postes de direction en dehors du tennis, y compris dans le secteur privé ou dans d'autres sports
- ▶ Il est important d'avoir des 'champions' de l'égalité des sexes masculins, et des hommes disposés à nommer des candidates à des positions clés
- ▶ Il est essentiel de trouver des mentors pour guider les femmes dans leurs parcours de dirigeantes grâce à des cours de formation, des matériaux et des ressources en ligne

# PRÉPARER LES FEMMES POUR DES RÔLES DE DIRIGEANTES

Certains sports ont établi des quotas pour la représentation dans leurs conseils d'administration. Cette pratique est courante dans les organes à financement national (sans parler des grandes sociétés à travers le monde) et l'atteinte de ces quotas est de plus en plus souvent une condition du financement. Les opinions divergent largement à ce sujet. Certains croient que c'est le seul moyen de déclencher cette représentation au niveau supérieur pour établir une présence et progresser ensuite à partir de cette position. D'autres pensent que ceci n'obtient le résultat désiré que nominalement car on peut en conclure que les femmes n'ont pas gagné leur place de la même façon que leurs contreparties masculines.

Nous aimerions vous encourager à examiner votre propre culture spécifique et votre environnement pour déterminer la meilleure façon d'aller de l'avant. Essayez de parler avec d'autres sports et corporations de votre région/nation qui ont suivi ce modèle pour juger si cela a réussi.

Actuellement, l'ITF ne suit pas le modèle des quotas. Ceci sera cependant réexaminé en 2020/2021 dans le cadre des tâches du Comité du tennis sur l'Égalité des Sexes et de la Revue de la Gouvernance. Pour le moment, nous n'exigeons pas des fédérations membres qu'elles adoptent cette position. Quelle que soit la voie choisie, il existe des éléments puissants et probants d'avantages d'une juste répartition des sexes dans les conseils d'administration.

*“ Nous parlons d'autonomiser nos filles, de leur donner des mentors, de les former, d'augmenter leur confiance en elles et de puiser dans leur excellent potentiel pour qu'elles deviennent des membres prisés et de valeur de nos équipes de direction et contribuent à la croissance durable et positive de notre sport”*

**Katrina Adams,**  
Présidente du Comité du Tennis sur l'Égalité entre les Sexes



# 30%

L'ITF A UNE AMBITION D'ATTEINDRE UNE REPRÉSENTATION DE FEMMES DANS SON CONSEIL D'ADMINISTRATION DE 30%

Nous avons identifié une série d'étapes pour faciliter le passage à un 'Conseil d'administration équilibré'. Celles-ci sont résumées en gros ci-dessous puis détaillées dans les pages qui suivent.

## ETAPE N° 01

### Discutez les déséquilibres au sein du Conseil

Lancez la conversation sur la représentation actuelle et discutez des raisons pour effectuer ce changement. Prenez l'engagement de renforcer l'égalité entre les sexes dans votre organisation. ▶▶▶

## ETAPE N° 02

### Réviser la constitution

Identifiez toutes les règles contraignantes pouvant mettre des obstacles à l'intérêt des femmes et à leur désignation. ▶▶▶

## ETAPE N° 03

### Réviser les exigences en matière de compétence

Pensez à la gamme de compétences et de savoir dont vous avez besoin dans votre Conseil d'administration. ▶▶▶

## ETAPE N° 04

### Recherchez des femmes pour les inviter à se porter candidates

Lancez le filet au large et faites connaître les rôles permettant d'identifier et d'attirer des candidates de qualité. ▶▶▶

## ETAPE N° 05

### Déroulez le processus de sélection

Assurez-vous que ce processus soit impartial et équitable pour tous. ▶▶▶

## ETAPE N° 06

### Accueillez les nouveaux membres

Créez une ambiance positive pour harnacher les bénéfices des nouveaux talents dès le début. ▶▶▶

## ETAPE N° 07

### Entretenez un environnement positif

Impliquez les membres féminins du conseil dans tous les aspects du travail du conseil. ▶▶▶

## ETAPE N° 08

### Préparez l'avenir

Créez une réserve suffisante de candidates dans laquelle puiser à l'avenir. Fournissez à ces femmes les informations et ressources requises pour se préparer à un futur poste. Désignez des mentors pour faciliter leur parcours. ▶▶▶

# 8 ÉTAPES POUR ATTEINDRE NOS BUTS

Nous admettons que chaque fédération démarre d'un point de départ différent. Certaines ont déjà une bonne représentation féminine, tandis que d'autres n'en ont pas du tout. Dans les cultures régionales et nationales il y a également des croyances, normes et attentes en matière de femmes dirigeantes. Quel que soit ce point de départ, un pas dans la direction d'un plus grand engagement des femmes est universellement profitable au jeu.



# DISCUTER DU DÉSÉQUILIBRE DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ▶ Utilisez l'information contenue dans ce guide pour lancer les discussions au sein de votre conseil
- ▶ Demandez et écoutez tous les points de vue – il vaut mieux parler ouvertement des doutes et inquiétudes
- ▶ Il faudra peut-être des discussions sur plusieurs réunions, donc prenez le temps nécessaire
- ▶ Trouvez un accord et prenez un engagement sur la manière de considérer la réussite atteinte par votre organisation et la façon d'y parvenir
- ▶ Nommez un membre du conseil responsable de la progression et de la surveillance du travail

# 01

## BONNES ASTUCES

- ▶ Présentation de ce projet en tant qu'objectif de l'organisation par le Président
- ▶ Créer un réseau de supporters masculins pour soutenir la cause
- ▶ Placer le déséquilibre entre les sexes en haut de l'ordre du jour pour indiquer son importance
- ▶ Communiquer votre engagement aux membres et parties concernées
- ▶ Attaquer les difficultés de face et ne pas en faire une raison de ne rien faire



# 02

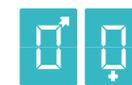
## BONNES ASTUCES

- ▶ Créer un mélange de rôles d'élus et de personnes employées directement
- ▶ Limiter la durée des mandats pour accélérer le roulement
- ▶ Développer une politique de diversité et inclusion, et s'assurer qu'elle soit appliquée à toute prise de décision
- ▶ Ne pas se décourager en considérant le temps nécessaire pour revoir et amender la constitution. Le jeu en vaudra la chandelle au bout du compte.

## RÉVISER LA CONSTITUTION

**Identifiez toutes les règles restrictives de la constitution rendant difficile de désigner des femmes de haute compétence pour le conseil. Notez notamment:**

- ▶ Des exigences étroites en matière de compétence. Celles-ci écarteraient-elles les femmes 'non engagées dans le tennis'? Les candidates doivent-elles être d'anciennes joueuses ou avoir auparavant joué un rôle dans le tennis?
- ▶ Équilibre entre positions d'élues et rôles remplis par désignation directe. Certains rôles pourraient-ils être remplis par recrutement direct au conseil, sur la base des qualifications et compétences des personnes?
- ▶ Mandats beaucoup trop longs. Les membres peuvent-ils siéger au conseil pendant de très longues périodes de temps, causant une lenteur dans le roulement ou une limitation de la concurrence?
- ▶ Restrictions de la taille du conseil. Est-ce que nombre de rôles spécifiques inclut toutes les compétences nécessaires dans un conseil moderne?
- ▶ Interprétation. Certaines règles ont-elles été interprétées de manière trop étroite dans le passé? Y a-t-il une latitude de faire les choses différemment même dans le cadre de la constitution?
- ▶ Identifiez les domaines nécessitant une révision et lancez le processus d'amendement de la constitution



**Advantage All**  
Tennis is an Equal Advantage Sport™



# RÉVISER LES EXIGENCES EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES

- ▶ Passez en revue les capacités, savoir et attributs requis pour faire partie du Conseil d'administration. Reflètent-ils correctement les besoins du rôle et les futures stratégies de l'organisation?
- ▶ Apprenez les leçons d'autres fédérations de tennis, d'autres sport ou organes gouvernants ayant fait de grands progrès dans ce domaine. Invitez les commentaires de tout groupe local de conseil en entreprise.

*“ Lorsque les femmes occupent des rôles de dirigeantes et font du bon travail, elles inspirent d'autres femmes à venir les rejoindre. J'ai trouvé que ceci était tout à fait vrai pour notre conseil d'administration – on en a eu deux de plus, puis encore deux de plus et maintenant nous avons une équipe vraiment superbe et forte à Tennis Kenya, et je suis très heureuse de travailler avec elle”*

**Wanjii Karani,**  
Secrétaire générale de Tennis Kenya

## 03

### BONNES ASTUCES

- ▶ Documenter les révisions des exigences et portez-les à l'agenda pour en faire une revue annuelle régulière
- ▶ Rechercher commentaires et conseils externes



**Advantage All**  
Tennis is an Equal Advantage Sport™



# 04

## BONNES ASTUCES

## RECHERCHER ET INVITER DES CANDIDATES À SE PRÉSENTER

- ▶ L'étape de cette recherche est souvent une pierre d'achoppement; créez un champ compétitif de candidates de manière proactive
- ▶ Développez et gardez à jour une longue liste de candidates potentielles à de futures places de direction
- ▶ Pensez de manière créative pour trouver les endroits où dénicher des candidates convenant aux postes
- ▶ Distribuez les annonces largement et faites appel à l'aide de dirigeants locaux pour identifier les talents potentiels
- ▶ Diverses études ont révélé que les femmes ont moins tendance à se mettre en avant, n'hésitez donc pas à approcher directement les candidates potentielles

- ▶ Etre transparents et annoncer largement les exigences et le processus, y compris dans des espaces 'non réservés au tennis'
- ▶ Former un comité de nominations pour créer une liste de candidats. Envisager de lui demander de créer une liste de présélection avec équilibre des sexes.
- ▶ Assigner à un membre du conseil actuel la tâche de se mettre à la disposition des candidats potentiels pour répondre à leurs questions le long du processus
- ▶ Annoncer le poste largement de sorte que les femmes le voient et sachent que la position existe
- ▶ Rendre l'annonce attrayante et ouverte pour que les femmes sachent qu'il n'est pas nécessaire d'être une ancienne joueuse ou arbitre
- ▶ Etre aux aguets pour apprendre ce qui se dit dans les couloirs à propos du processus car des bavardages mal informés peuvent nuire aux meilleurs plans



# 05

## BONNES ASTUCES

- ▶ Inclure au moins une femme dans le jury de sélection
- ▶ Choisir un environnement pour les entretiens agréable, neutre, confortable et accueillant
- ▶ Eviter de décider d'avoir une seule femme dans le conseil
- ▶ N'employer pas de femmes non qualifiées pour les postes – mettre en place un processus de recherche rigoureux et ceci fera émerger une riche source d'alimentation en talent féminin

## DÉCLENCHER LE PROCESSUS DE SÉLECTION

- ▶ Préparez une approche pour évaluer, présélectionner et conduire les entretiens des candidats
- ▶ Obtenez une seconde opinion féminine pour assurer qu'il n'y a pas de partialité ou d'oubli; demandez éventuellement à un professionnel de ressources humaines haut placé de vous aider à rédiger le processus
- ▶ Faites attention de poser les mêmes questions à tous les candidats, pour que le processus soit équitable

*“ Quand nous parlons d'égalité, il ne s'agit pas d'avoir quelques personnes éparpillées ici et là pour résoudre la question. Il faut qu'il y ait assez de représentation de chaque sexe pour qu'il soit tout à fait normal pour les hommes comme pour les femmes d'occuper cette place”*

**Jennie Price,**  
Présidente du Conseil de Surveillance de l'Unité d'Intégrité du Tennis



# ACCUEILLIR LES NOUVEAUX MEMBRES

- ▶ Quel que soit leur sexe, les nouveaux membres auront des lacunes dans leurs connaissances
- ▶ Préparez un dossier de matériaux d'information utiles pour les aider à se familiariser avec l'organisation
- ▶ Organisez des réunions en tête à tête avec le Président pour établir des relations de travail étroites
- ▶ Invitez au plus tôt les nouveaux membres à participer activement durant les premières réunions, pour que leur voix se fassent entendre dès le début. Les nouveaux venus remarquent des choses que les autres tiennent pour évidentes après un certain temps, tirez donc avantage de ces perspectives de première heure.

# 06

## BONNES ASTUCES

- ▶ Désigner un membre du conseil expérimenté comme partenaire du nouveau membre pendant qu'il/elle élargit sa connaissance du conseil et de sa façon de travailler
- ▶ Assigner un mentor au nouveau membre, de préférence d'un autre conseil sportif ou commercial
- ▶ Eviter de traiter les femmes comme si elles étaient différentes de la norme ou étrange et n'ignorez pas leur contribution une fois qu'elles sont autour de la table



**Advantage All**  
Tennis is an Equal Advantage Sport™



# 07

## BONNES ASTUCES

## ENTRETENIR UN ENVIRONNEMENT POSITIF

- ▶ Impliquez totalement les membres féminins du conseil dans tous les aspects des tâches du conseil
- ▶ Suivez les progrès des plans personnels de développement et créez des occasions pour tous les membres du conseil d'élargir leurs connaissances et faire avancer leurs compétences

*“ En plus de l'augmentation du nombre de femmes siégeant dans nos propres comités, nous encourageons nos fédérations nationales et régionales à continuer à accroître la diversité dans leurs conseils d'administration et comités pour que notre future source de dirigeants ait la chance de développer ses talents et d'assumer des positions de cadres supérieurs dans notre sport ”*

Président de l'ITF,  
**David Haggerty**

- ▶ Rencontrez les nouveaux membres féminins du conseil régulièrement pour étudier leur expérience
- ▶ Créez un Code de Conduite du Conseil exigeant le traitement respectueux de tous les membres, et encouragez un environnement positif et accueillant
- ▶ Ecoutez les membres féminins du conseil sur tous les sujets et pas uniquement quand elles s'expriment sur des questions concernant le tennis féminin
- ▶ Assignez aux membres féminins du conseil une série d'intérêts variés et pas seulement ceux liés au tennis féminin
- ▶ Ne donnez pas aux membres féminins du conseil tout le travail de routine ou administratif
- ▶ Ne laissez pas se produire de divisions basées sur le sexe des personnes
- ▶ Reconnaissez lorsque les femmes font du bon travail – sachez l'apprécier, le célébrer, le récompenser



## PRÉPARER L'AVENIR

- ▶ Equilibrer le conseil d'administration est un énorme pas en avant, mais cela ne suffit pas. Il est important de créer une ligne de recrutement en futurs talents pour ne pas devoir à chaque fois repartir à zéro.
- ▶ Revoquez régulièrement les compétences requises par le conseil, en retenant et appliquant les leçons de l'expérience antérieure
- ▶ Identifiez une source de recrutement en futurs talents, soit de personnes spécifiques soit de sources éventuelles de ces talents
- ▶ Commencez à travailler avec ces femmes plus jeunes qui ne sont peut-être pas encore 'prêtes à la direction' mais qui le seront plus tard
- ▶ Envisagez des cours de formation de cadres pouvant renforcer leurs capacités
- ▶ Assignez des mentors à ces femmes à tout stade de leur parcours peut être de grande valeur, surtout si le mentor (homme ou femme) a déjà suivi le parcours pour devenir membre du conseil d'administration

# 08

## BONNES ASTUCES

- ▶ Mettre à l'ordre du jour une discussion annuelle sur les sources de recrutement, bien avant toute activité de désignation ou de recrutement
- ▶ Identifier des femmes tôt et faire qu'elles reçoivent des cours de cadres, des mentors et des ressources pour les aider le long de leur parcours vers la direction



**Advantage All**  
Tennis is an Equal Advantage Sport™

## NOUS POUVONS VOUS AIDER. RESTONS EN CONTACT

Les commentaires sur ce guide sont les bienvenus, ainsi que vos expériences plus étendues pour élargir la participation des femmes à vos conseils d'administration. Il y a beaucoup à apprendre les uns des autres, n'hésitez donc pas à nous faire connaître vos opinions.

**Veillez faire parvenir  
vos commentaires à  
[AdvantageAll@itftennis.com](mailto:AdvantageAll@itftennis.com)**

*L'ITF remercie World Rugby pour son assistance lors de la rédaction du présent guide.*

