

**Journal canadien des entraîneures**

En ligne

**Place des femmes dans le métier d'entraîneur : des initiatives prometteuses pourraient apporter un réel changement**

© 2018 Association canadienne des entraîneurs 1496-1539  
Octobre 2018, vol. 18, n° 4

Petite vague ou raz de marée? Je fais ici référence aux diverses initiatives prises au cours des dernières années en réponse aux préoccupations liées à la diminution constante du nombre de femmes dans le métier d'entraîneur au pays. J'ai pour ma part une vision optimiste de la situation et je sens gonfler une vague qui, portée par ces initiatives, pourrait venir renverser cette tendance sombre et préoccupante.

Je pense tout d'abord au Comité permanent du patrimoine canadien de la Chambre des communes, lancé en 2016, dont le travail est souligné dans cet article particulièrement opportun. Ensuite, il y a plusieurs mois, la ministre des Sciences et des Sports, Kirsty Duncan, annonçait la mise sur pied d'un groupe de travail sur les femmes et le sport, chargé d'élaborer [les stratégies permettant de mieux comprendre les besoins particuliers des femmes et des jeunes filles dans le domaine du sport et y répondre](#). Notons qu'il est encourageant de constater que bon nombre des membres de ce groupe de travail ont une vaste connaissance du milieu de l'entraînement au Canada.

Les auteurs de cet article mentionnent la tenue à Québec de *Conversation 2020*, du 10 au 12 juin 2020, et présentent l'événement comme une occasion d'élaborer des plans d'action en s'inspirant de diverses recommandations destinées à augmenter la participation des femmes dans tous les rôles au sein du système sportif canadien. L'événement souhaite bâtir sur les fondations posées lors de [Conversation 2015](#), alors qu'on avait jugée très préoccupante la situation des femmes dans le sport.

Pour pouvoir contribuer efficacement au sport au Canada, nos entraîneures ont besoin de résultats solides et durables, et ce, le plus tôt possible. Nous suivrons de près l'évolution de la situation. - Sheila Robertson, rédactrice en chef

*Les avis exprimés dans les articles du Journal canadien des entraîneures sont ceux de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement les politiques de l'Association canadienne des entraîneurs.*

**Journal canadien des entraîneures**

En ligne

Octobre 2018, vol. 18, n° 4

**Place des femmes dans le métier d'entraîneur : des initiatives prometteuses pourraient apporter un réel changement**

Guyline Demers et Gretchen Kerr

**Un scénario aux nombreux défis**

Le manque de femmes entraîneures a été, et continue d'être, une préoccupation majeure dans la société canadienne. Non seulement y a-t-il proportionnellement moins de femmes dans le métier, mais leur nombre a continué de diminuer au cours des deux dernières décennies. Au niveau universitaire, en 2013, 17 % des entraîneurs étaient des femmes, contre 19 % en 2011 et 20 % en 2005. Les données nationales canadiennes actuelles révèlent que sur

54 équipes nationales, seules neuf sont dirigées par des entraîneuses, soit 16 %. La situation n'est guère plus reluisante au niveau olympique; le tableau 1 montre le pourcentage de femmes entraîneuses-chefs de 2000 à 2016.

**Tableau 1**  
**Pourcentage d'entraîneuses-chefs canadiennes aux Jeux olympiques**

Olympiques	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016
Femmes	13	21	7	15	9	13	19	10	6
Hommes	87	79	93	85	91	87	81	90	94

Un centre de recherche basé à l'Université du Minnesota à Minneapolis, le [Tucker Center for Research on Girls and Women in Sport](#), a récemment rapporté que les femmes détiennent 41,7 % des postes d'entraîneur-chef dans les équipes féminines de division I, mais que la proportion est de beaucoup inférieure dans des disciplines telles que la natation (17,9 %), le plongeon (22,9 %) et le water-polo (21,9 %), beaucoup plus faible que dans la population en général. De la même façon, dans la division III, les femmes occupent 45,7 % des postes d'entraîneur-chef dans les équipes féminines, un pourcentage sensiblement moindre en natation (26,1 %), plongeon (28,7 %) et water-polo (22,2 %).

Le manque de femmes entraîneuses devient encore plus criant et problématique lorsqu'on l'évalue par rapport à d'autres industries. Les Canadiens remarquent une plus grande présence des femmes dans des domaines tels que le droit, la médecine, l'éducation supérieure, l'ingénierie, les affaires et la politique. En 2016, le premier ministre Justin Trudeau a clairement donné l'exemple en nommant un nombre égal de femmes et d'hommes au sein de son cabinet. En 2017, Catalyst\* fixait comme objectif que la proportion de femmes siégeant à tous les conseils d'administration atteigne 30 % dans un délai de trois à cinq ans. Au Québec, une politique exige depuis 2007 que les conseils d'administration des sociétés d'État soient constitués à parts égales de femmes et d'hommes. Au niveau international, certains pays ont enchâssé le principe d'égalité dans la loi. L'Islande, par exemple, est le premier pays à avoir fait respecter le principe d'équité salariale. Le milieu sportif aurait avantage à s'inspirer de telles mesures et à se fixer des objectifs et des échéanciers précis pour l'obtention de résultats similaires.

### **Le rapport du Comité permanent**

En juin 2016, le Comité permanent du patrimoine canadien de la Chambre des communes adoptait la motion suivante :

« Que le Comité entreprenne une étude de quatre (4) réunions sur les femmes et filles canadiennes dans le sport, et comment le ministère du Patrimoine peut augmenter la participation et l'implication dans le sport amateur ainsi que le sport professionnel. »

Six thèmes sont ressortis de ces réunions, notamment des recommandations sur les leaders féminines, et plus particulièrement sur les entraîneuses. Des études pertinentes, des recommandations du Comité permanent, les pratiques ayant favorisé l'avancement des femmes dans d'autres industries, ainsi que des mesures internationales s'étant traduites par une augmentation du nombre d'entraîneuses, tout cela nous donne des pistes de solution pour le sport canadien. Ces recommandations sont regroupées en quatre éléments fondamentaux : recherche, formation et mentorat, politiques et mobilisation.

### **Recherche**

En dépit de toute l'information dont nous disposons quant au nombre d'entraîneuses à certains échelons du système sportif, notamment aux Jeux olympiques et dans le sport universitaire, il nous manque encore plusieurs données :

- La plupart des chercheurs se sont intéressés aux entraîneuses de haut niveau et il n'existe presque aucune donnée sur la situation dans le sport jeunesse et interscolaire.
- La majorité des études portant sur les entraîneuses n'ont pas utilisé un cadre d'intersectionnalité.
- Les chercheurs sont portés à mettre l'accent sur les obstacles, plutôt que sur le soutien aux entraîneuses.

Il y a donc un urgent besoin d'études mieux ciblées afin de combler ces lacunes. De plus, si de nouvelles initiatives doivent être mises en œuvre pour faire avancer la situation des femmes entraîneuses, il nous faudra des données pour

évaluer les éventuels changements. En réponse à ces besoins, le Comité permanent a recommandé la création d'un observatoire de recherche en vue de développer, de financer et de publier des recherches qui suivent les progrès des femmes occupant des postes de leadership dans le milieu sportif.

À mesure que le milieu sportif canadien poursuit sa progression vers l'équité hommes-femmes, il devient crucial d'appuyer nos décisions et notre planification sur les données dont nous disposons. L'un des avantages d'accuser un retard par rapport aux autres domaines est que nous avons accès à de nombreux exemples documentés de programmes de formation, de directives et de campagnes de sensibilisation ayant eu des retombées positives; le milieu de l'entraînement sportif devra largement s'en inspirer. L'un de ces exemples est le Tucker Center, qui se consacre à la situation des femmes dans le sport et publie régulièrement des statistiques sur la situation des entraîneuses aux États-Unis. La création d'un tel centre au Canada aurait une valeur inestimable pour la transmission de données aux dirigeants sportifs afin de guider la planification, la prise de décision et l'affectation des ressources.

\* Catalyst est un organisme sans but lucratif qui travaille à l'échelle mondiale en collaboration avec certains des dirigeants et entreprises les plus puissants du monde afin de créer des milieux de travail qui encouragent l'avancement des femmes.

### **Formation et mentorat**

Le Comité permanent a formulé plusieurs recommandations pour l'utilisation du mentorat à des fins de formation et d'avancement des femmes en entraînement. Un tel mentorat pourrait être assuré auprès d'adolescentes dans le but de les encourager à s'impliquer en tant que leaders et de les initier tôt au métier d'entraîneuse. Le mentorat revêt également de l'importance pour la rétention des athlètes féminines en fin de carrière. Le Comité recommandait aussi de verser une allocation aux mentorées pour les encourager à profiter des occasions de mentorat qui s'offrent à elles.

Il existe une abondante littérature sur les avantages du mentorat pour favoriser l'avancement des femmes dans d'autres domaines. Une stratégie de mentorat efficace doit préciser les attentes, les limites, les rôles et les responsabilités du mentoré et du mentor; assurer la formation du mentor; comprendre un plan d'apprentissage convenu entre les deux parties; assurer une communication régulière; et évaluer les progrès et souligner les réussites. Il est également important que cette stratégie considère l'inclusion de mentors masculins et féminins formés, et qu'elle envisage divers modes de mentorat, par exemple en personne ou en ligne. À ce propos, l'Association canadienne des entraîneurs et l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS) ont publié [trois guides – mentor, mentorée et administrateur](#) – sur l'avancement des femmes en entraînement.

Étonnamment, la littérature sur le mentorat dans d'autres sphères que le sport recommande que l'on délaisse le mentorat au profit du parrainage. Le parrainage diffère du mentorat en ce sens qu'il tend à être davantage proactif. Les parrains font en effet progresser leurs protégés de façon dynamique en mettant à profit leurs relations et leurs réseaux. Tandis que dans le cadre d'une relation de mentorat le mentoré apprend quelles portes ouvrir pour pouvoir progresser avec succès, le parrainage lui permet de découvrir comment ouvrir ces portes tout en se sentant confiant et soutenu. Une autre solution pour promouvoir l'avancement des entraîneuses dans le système sportif canadien consisterait à les former et à systématiquement créer des occasions de parrainage entre des leaders sportifs féminins et masculins reconnus et les entraîneuses moins expérimentées.

Outre le mentorat et le parrainage, et afin de recruter, de retenir et de faire avancer les entraîneuses, il est essentiel que les jeunes filles et les femmes perçoivent le milieu sportif comme sûr. La littérature dans le domaine regorge d'histoires de femmes qui tournent le dos à une carrière en entraînement ou qui délaissent leurs fonctions en raison de harcèlement, de discrimination et de pratiques d'exclusion. Bien que des programmes tels que « Safe Sport » soient louables pour leur souci d'offrir aux athlètes un environnement sécuritaire, ce qui était nécessaire, nous proposons d'apporter le même soin à protéger les entraîneuses de telles expériences préjudiciables.

### **Politiques**

Le Comité permanent a formulé de nombreuses recommandations de politiques relatives à l'avancement des femmes dans le milieu de l'entraînement. Il a par exemple suggéré que le gouvernement du Canada, à titre de principal bailleur de fonds du sport au pays, énonce des critères de financement continu, dont les suivants :

- un programme adapté aux besoins uniques des femmes et d'autres groupes sous-représentés;

- davantage de possibilités d'apprentissage et d'emploi pour les entraîneures.

De plus, il recommande que le mandat de Sport Canada prévoie qu'au moins un entraîneur et une entraîneure dirigent les équipes féminines en tout temps et que le financement des organismes nationaux de sport (ONS) soit conditionnel à la parité hommes-femmes chez les entraîneurs lors de toutes les manifestations sportives internationales. Pour faire en sorte d'augmenter l'adhésion à cette politique, les ONS ne respectant pas les exigences s'exposeraient à des pénalités, tandis que ceux pouvant prouver avoir fait des progrès en matière d'équité bénéficieraient d'un financement accru.

Le Tucker Center formule lui aussi diverses recommandations quant à l'embauche et au maintien en poste des entraîneures. En matière de recrutement, les administrateurs sportifs et les membres des comités d'embauche doivent valoriser la diversité et l'égalité des sexes, de façon authentique; reconnaître que les athlètes féminins et masculins bénéficient de la présence de modèles féminins; prendre conscience des préjugés et des partis pris personnels implicites; reconnaître qu'il y a des femmes compétentes; favoriser la diversité au sein des bassins de candidats; et s'inscrire en faux contre les histoires selon lesquelles le manque d'entraîneures est attribuable aux femmes elles-mêmes, par exemple « les femmes manquent de confiance », « les athlètes préfèrent avoir un homme comme entraîneur » ou « les femmes ne posent leur candidature que si elles s'estiment 100 % qualifiées ».

Quant à la rétention des entraîneures, elle nécessite que l'on crée un milieu favorable et que les dirigeants sportifs montrent clairement qu'ils sont prêts à défendre leurs entraîneures. Pour établir un milieu favorable, on devra mettre à la disposition de l'entraîneure des ressources facilitant l'acquisition de compétences par l'investissement et le perfectionnement professionnel, lui laisser une plus grande autonomie, et faire preuve de bienveillance en établissant des relations par une communication constante et efficace. Tout aussi importante, la valorisation de la famille par la mise en place de plans de transition pour les congés de grossesse et de maternité et des horaires souples favorisant la conciliation travail-famille.

### **Mobilisation**

La progression des femmes dans l'entraînement passe par un changement dans la culture du sport au Canada. La valorisation des entraîneures et la structuration de plans spécifiques en matière d'embauche, de mentorat, de soutien, de parrainage et d'avancement doit être une priorité absolue, planifiée, surveillée et évaluée. La transformation des normes et des valeurs culturelles dans le milieu sportif canadien demandera une mobilisation en faveur de l'équité hommes-femmes, et ce, à tous les niveaux. Au niveau individuel, les décideurs, les responsables et surtout les hommes en position de leadership doivent reconnaître la nécessité et les avantages de nommer des femmes à des postes d'entraîneurs. Les dirigeants sportifs doivent s'engager publiquement à faire de la place aux femmes. Au niveau organisationnel, les clubs locaux, les organismes provinciaux de sport, les ONS et Sport Canada peuvent contribuer à changer leur culture en faisant des déclarations publiques en faveur de la parité, y compris des initiatives politiques et des programmes observables et concrets favorisant l'avancement des femmes. Enfin, les progrès réalisés en matière d'équité doivent être soulignés, salués et très largement diffusés.

### **Le projet d'étude du CIO : quand l'exemple vient d'en haut**

Le Comité international olympique a récemment lancé son [\*Projet d'étude sur la question de l'égalité des sexes\*](#) qui met de l'avant 25 recommandations visant à favoriser l'atteinte de la parité hommes-femmes dans le sport. La recommandation 6 du projet fait spécifiquement référence aux entraîneurs et s'énonce ainsi : « Représentation équilibrée des deux sexes parmi les entraîneurs sélectionnés pour assister aux Jeux ». Pour faire en sorte de concrétiser cette recommandation, le CIO coordonnera « l'élaboration d'un plan d'action, en collaboration avec les parties prenantes du Mouvement olympique, afin d'assurer que plus de femmes soient admissibles et sélectionnées pour participer aux Jeux olympiques ». On s'attend à ce que le plan d'action soit transmis au CIO d'ici novembre 2018. Il reste à espérer que cette pression et cette directive provenant du plus haut échelon du sport influenceront les ONS à suivre la recommandation et le plan d'action du CIO.

### **Appel à l'action**

La parité hommes-femmes n'est toujours pas au rendez-vous chez les entraîneurs au Canada. La création récente du Comité permanent du patrimoine canadien représente une avancée significative dans la reconnaissance du problème et la recherche de solutions pour favoriser l'avancement des femmes dans le sport, notamment à des postes

d'entraîneur. Par ailleurs, compte tenu des solutions proposées ainsi que de la littérature consacrée à l'entraînement et des disciplines ayant progressé en matière de parité, nous estimons que la voie à suivre pour faire avancer les femmes entraîneuses se présente sous de nombreux aspects. Des stratégies précises et diversifiées touchant la recherche, la formation et le mentorat, les politiques et la mobilisation s'avèrent des pistes prometteuses à cet égard.

Une stratégie cruciale qui pourrait faire avancer les choses en matière d'égalité des sexes consisterait à former des communautés de pratique et à prendre contact avec des intervenants locaux. Pour ce faire, vous pourriez organiser des rencontres en ligne avec des groupes ou des gens de votre région qui seraient intéressés à soutenir ce mouvement. Nous vous invitons à ce propos à visiter [notre site Web canadien](#) pour prendre connaissance des solutions proposées par d'importants leaders de partout au pays à l'occasion de la dernière conférence sur les femmes et le sport, *Conversation 2015*.

À la suite de *Conversation 2015*, Égale Action et l'ACAFS ont décidé d'organiser une autre conférence sur les femmes et le sport, *Conversation 2020*, qui aura lieu à Québec du 10 au 12 juin 2020. L'objectif visé est de réunir des champions en matière d'équité afin d'élaborer, en se basant sur les diverses recommandations, des plans d'action pour augmenter la participation des femmes dans toutes les fonctions au sein du système sportif canadien.

Nous vous encourageons à vous joindre à nous à Québec en 2020. D'ici là, n'hésitez pas à contacter nos organisations de femmes et de sport (voir la rubrique Liens importants ci-dessous) ou la personne responsable du dossier de l'équité des sexes pour le gouvernement de votre province.

Faisons preuve d'audace et maintenons la pression sur tous les intervenants dans le sport canadien afin d'atteindre la parité hommes-femmes.

#### ***Liens importants***

- [Association canadienne des entraîneurs – Les entraîneuses](#)
- [Les femmes et filles dans le sport – Rapport du Comité permanent du patrimoine canadien](#)
- [ACAFS](#)
- [Égale Action](#)
- [WomenActive-NS](#) (anglais seulement)
- [ProMOTION Plus](#) (anglais seulement)
- [Association canadienne des entraîneurs – Les entraîneuses](#)
- [Groupe de travail sur l'équité des genres dans le sport de la ministre des Sciences et des Sports](#)
- [Tucker Center for Research on Girls and Women in Sport](#) (anglais seulement)

#### **Les auteures**

Guylaine Demers, professeure à l'Université Laval, est titulaire de la Chaire Claire-Bonenfant, Femmes, Savoirs et Sociétés. Présidente du conseil d'administration d'Égale Action, elle s'intéresse particulièrement à la situation des femmes dans le sport et à la LGBT phobie dans le sport. Elle s'est vu décerner le titre de Femme d'influence en sport et activité physique au Canada de l'ACAFS en 2007, 2010 et 2015. Elle préside le Groupe de travail sur l'équité des genres dans le sport mis sur pied par l'honorable Kirsty Duncan, ministre des Sciences et des Sports. Parmi ses réalisations, notons l'organisation de *Conversation 2015* un événement voué à [la recherche de solutions pour améliorer l'expérience des femmes dans le système sportif canadien](#). Elle travaille d'ailleurs à la préparation d'un second événement prévu en juin 2020, *Conversation 2020*.

Gretchen Kerr est professeure agrégée à la faculté de kinésiologie et d'éducation physique et vice-doyenne de la faculté des études supérieures à l'Université de Toronto. Son expertise en recherche est liée à l'avancement des entraîneuses et à la promotion du bien-être de l'athlète dans le sport. Elle agit également à titre bénévole comme responsable des plaintes pour harcèlement pour plusieurs organisations sportives.

**Les références seront fournies sur demande.**