

De la politique à la pratique : favoriser le développement et la rétention des femmes entraîneures

© 2018 Association canadienne des entraîneurs, ISSN 1496-1539
Janvier 2018, vol. 18, n° 1.

Voici une initiative qui, bien qu'elle soit toute récente, mérite notre intérêt et notre appui et pourrait être adaptée dans différents contextes. La Politique sur la présence d'une entraîneure sur le banc de Ringuette Canada et le plan d'action qui en a découlé pourraient servir de modèles à d'autres organismes sportifs qui désirent instaurer un cheminement réaliste afin de former des femmes entraîneures et de favoriser leur avancement dans le métier.

En complément des initiatives de Ringuette Canada, il existe deux nouveaux outils. L'un, d'envergure nationale, vise à améliorer la rétention et les compétences des femmes entraîneures. L'autre, instauré en Alberta, a comme objectif de favoriser la parité des sexes et la diversité à la direction des instances sportives de la province. Il est essentiel de souligner le rôle joué par différents partenariats dans l'élaboration de ces initiatives, dont ceux constitués par Ringuette Canada et l'Association canadienne des entraîneurs (ACE), par l'ACE et l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS), qui ont conjointement élaboré le modèle de mentorat d'entraîneures, et par l'ACE et l'Alberta Sport Connection, qui, ensemble, offrent le Women in Sport and Leadership Impact Program. Ces deux derniers partenariats ont reçu du financement de Condition féminine Canada.

Le comité de rédaction du *Journal* voit ces avancées d'un très bon œil et demeure à l'affût de la transition en cours entre les politiques à la réussite. – 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

Janvier 2018, vol. 18, n° 1

De la politique à la pratique : favoriser le développement et la rétention des femmes entraîneures

par Sheila Robertson

Il est généralement admis que la ringuette est un sport exclusivement féminin. En effet, on compte près de 2 000 équipes féminines et plus de 29 000 joueuses de ringuette au Canada, alors que le nombre de garçons et d'hommes qui pratiquent ce sport n'est que d'environ 700. Comme l'écrasante majorité des personnes qui pratiquent la ringuette sont de sexe féminin, on s'attendrait à ce que les femmes soient en plus grand nombre parmi les 8 000 entraîneurs du pays. Or, ce n'est pas le cas. Jusqu'à tout récemment, les entraîneurs sur le banc étaient tous, ou presque, des hommes.

En 2008, la situation a commencé à changer – quoique lentement et non sans résistance – lorsque Ringuette Canada (RC) a lancé une vaste campagne régionale et nationale pour inciter davantage de filles et de femmes à jouer à la ringuette, à devenir entraîneure et à occuper des postes de direction en lien avec le sport. L'approche privilégiée a été l'adoption d'une norme stricte : « Dans toutes les divisions et à tous les niveaux, il doit y avoir sur le banc au moins une femme entraîneure (de 18 ans ou plus) pleinement qualifiée. »

Au fil du temps, cette exigence s'est avérée insuffisante. Elle manquait de clarté et était interprétée et appliquée de façon incohérente, explique la directrice technique de Ringuette Canada (RC), Nathalie Müller. « Certaines des associations provinciales ont adhéré à la nouvelle exigence à 100 %, certaines l'ont ignoré et d'autres ont présumé qu'être une femme entraîneure signifiait être une soigneuse ou une gestionnaire. Autrement dit, elles ont trouvé une faille pour s'en tirer. »

RC voulait accélérer le processus et après avoir tenu plusieurs consultations, l'organisme a décidé d'adopter une approche plus rigoureuse. C'est ainsi qu'est née la Politique sur la présence d'une entraîneure sur le banc. Adoptée il y a deux ans, celle-ci mérite d'être observée de plus près, ne serait-ce que parce qu'elle a permis d'atteindre la parité entre les entraîneures (1 277) et leurs homologues masculins (1 251).

Élaboration de la Politique sur la présence d'une entraîneure sur le banc

La politique, qui vise à inciter les femmes à occuper des postes d'entraîneures et à favoriser leur perfectionnement continu, définit comme suit les entraîneurs formés et certifiés : « [...] Une personne qui joue le rôle d'entraîneur(e) et qui a la formation et certification du PNCE exigées selon le cheminement de l'entraîneur(e) de ringuette. » Les organismes qui enfreignent la Politique s'exposent à des mesures disciplinaires, comme le prévoit la Politique en matière de plaintes et de mesures disciplinaires de RC.

Si la politique fait explicitement état de l'engagement de l'organisme à donner l'occasion à des femmes de devenir entraîneures de ringuette, elle vise également à créer des modèles forts en permettant à des hommes et des femmes de travailler en collaboration.

Afin de favoriser la parité au-delà du niveau national, la politique est assortie de lignes directrices destinées à aider les équipes de toutes les catégories d'âge relevant d'une association provinciale à avoir chacune au moins une entraîneure.

Nathalie Müller précise que RC ne contrôle que les équipes nationales et les épreuves qui sont de son ressort. « Il est très clair que cette politique ne concerne que les équipes relevant de notre autorité. » Elle ajoute qu'au niveau national, son organisme enregistre des performances record. « Tout ce qui est sous notre contrôle [...] toutes nos équipes nationales ont des entraîneures, parfois même uniquement des femmes, et lors de nos championnats et de nos épreuves, nous exigeons la présence d'au moins une entraîneure certifiée derrière le banc en tout temps. » Cela comprend les équipes nationales junior et senior et toutes les équipes des Jeux d'hiver du Canada. Les exigences ne s'appliquent pas aux équipes ouvertes, qui sont considérées comme récréatives.

Pour élaborer l'étape suivante, Mme Müller a demandé l'aide de la conseillère principale en entraînement de l'ACE, Isabelle Cayer, et de Sydney Millar, de l'ACAFS. Le personnel provincial a également été impliqué dans le processus et a participé à des conférences téléphoniques, répondu à un vaste questionnaire en ligne et suivi un webinaire complet. En faisant participer une entraîneure de chaque province tout au long du processus, nous avons pu obtenir « un très précieux point de vue sur les difficultés rencontrées par les équipes et les moyens d'améliorer le cheminement des entraîneures », souligne Nathalie Müller.

L'ajout d'un plan d'action

De ces délibérations a découlé un plan d'action qui complète la politique en précisant les exigences à respecter et en proposant des lignes directrices et des recommandations s'adressant à tous les niveaux. Le plan d'action, qui fait du mentorat une priorité, comporte un lien vers le [Module Mentorat](#) du PNCE. Qu'ils soient hommes ou femmes, les entraîneurs mentors doivent consulter leurs mentorés et collaborer avec eux dans le cadre d'un programme doté de composantes formelles et informelles. RC offre des occasions de mentorat pour ses entraîneures de haute performance. Les associations provinciales font la même chose pour les programmes compétitifs provinciaux, y compris au Jeux d'hiver du Canada, et les associations locales choisissent des entraîneures mentors.

L'approche favorise les programmes d'apprentis officiels, en partenariat avec des organismes comme l'ACE et le Conseil des Jeux du Canada, pour les jeunes femmes pressenties pour devenir les entraîneures de la prochaine génération.

Quatre recommandations visant les jeunes joueuses sont actuellement examinées, car jusqu'à maintenant, celles-ci ont rarement été considérées comme des entraîneures potentielles. Cette tendance pourrait être inversée en offrant

des ateliers réservés aux femmes et des formations Compétition – Développement données par des responsables du développement des entraîneuses choisies et formées par RC; en ciblant des athlètes et les encourageant à devenir entraîneuses; en offrant des incitatifs comme de la formation gratuite, du mentorat et des prix de reconnaissance; et en élaborant une planification à long terme afin d'arriver à répondre à 100 % aux exigences de la politique et du plan d'action. Nathalie Müller ajoute : « Nous aimerions également que toutes les athlètes de l'équipe nationale obtiennent le statut "Formé" et "Certifié" pendant qu'elles font partie de l'équipe nationale, ce qui leur permettrait, une fois de retour dans leur communauté, non seulement d'occuper un poste d'entraîneuse, mais également de jouer le rôle de modèle.

RC devra également veiller à ce que les attitudes changent, notamment à l'égard des pères entraîneurs. « Les pères qui proviennent du milieu du hockey, joueurs ou entraîneurs, semblent encore bénéficier d'une plus grande crédibilité que les femmes qui détiennent une certification du PNCE en ringuette », indique Nathalie Müller, qui reconnaît que cette situation ne changera pas du jour au lendemain.

Bien que cela ne vise pas précisément à augmenter le nombre d'entraîneuses, RC applique scrupuleusement la règle de deux, voulant que deux entraîneurs certifiés du PNCE ou ayant fait l'objet de vérifications soient présents en tout temps auprès des athlètes en « situation de vulnérabilité potentielle ». Cette règle est une composante clé du [mouvement Entraînement responsable](#) (MER) de l'ACE, qui « assure que les entraîneurs ont la formation et les connaissances nécessaires pour offrir aux athlètes un environnement sûr, sain et agréable pour la pratique de leur sport ». RC entend également se conformer aux conditions du MER, qui demande d'inclure une définition des rôles de l'entraîneur dans les ententes et les contrats de ceux-ci et leur fournira également des liens permettant de consulter des modèles de contrats et de rôles et responsabilités.

L'engagement des provinces

Ringette Alberta (RA), qui envisage un monde où les entraîneuses seront la norme et où les politiques en matière de parité des sexes deviendront obsolètes, se réfère au nombre de femmes occupant des postes d'entraîneur-chef et de coentraîneur-chef pour mesurer sa réussite. Aujourd'hui, 35 % des entraîneurs-chefs sont des femmes et on s'attend à atteindre la cible des 50 % d'ici la saison 2022-2023. De l'avis du directeur général David Myers, cet objectif est « très ambitieux ».

Au sujet de la politique de Ringette Alberta, David Myers explique qu'une exigence relative à la présence d'entraîneuses est en vigueur depuis fort longtemps et que celle-ci s'applique aux entraînements, aux matchs hors concours, aux parties de ligues, aux tournois, aux championnats provinciaux, nationaux et de l'Ouest, au Jeux d'hiver de l'Alberta et du Canada, aux éliminatoires et aux qualifications, sur lesquels RA détient un contrôle direct. « Les équipes qui ne répondent pas aux exigences ne participent tout simplement pas », dit-il.

La politique est explicite : « Le fait de côtoyer des modèles positifs de femmes adultes entraîneuses, donc en position de leadership, et de voir des entraîneurs adultes, hommes et femmes, travailler ensemble en se respectant mutuellement est bénéfique pour les jeunes joueuses de ringuette. » La clause relative à la parité prévoit que « Toutes les équipes U19 ou plus jeunes doivent compter au moins une entraîneuse-chef ou une entraîneuse adjointe âgée de 18 ans ou plus ».

M. Myers souligne que la première génération de joueuses de ringuette est aujourd'hui âgée de 50 à 60 ans et que les enfants de ces joueuses, qui ont grandi en pratiquant ce sport, deviennent à leur tour entraîneuses et appuient pleinement la politique. Ces femmes sont des « leaders fortes et confiantes qui connaissent les aspects techniques, tactiques et stratégiques du sport, dit-il. En raison de leur expérience, elles ont des compétences en leadership et occupent des postes de leader. »

Les rôles sexuels traditionnels qui prévalent à la maison sont un obstacle pour les femmes, en particulier les mères, qui ont du mal à consacrer le temps requis à l'entraînement. Il faut également venir à bout de l'idée voulant que ce type de politique diminue la contribution des pères. « Nous voulons avant tout que les joueurs puissent côtoyer des hommes et des femmes adultes ayant des relations saines en contexte d'entraînement, affirme David Myers. C'est une question de communication et de partage du leadership, et non pas l'un ou l'autre. Si nous voulons que la pratique du sport soit bénéfique pour les joueuses, cela ne devrait pas être trop demander que de faire en sorte que les mères soient aussi impliquées que les pères. Être leader, c'est notamment prendre des décisions qui ne feront pas l'unanimité. Les choses qui en valent la peine ne sont pas toujours faciles à faire. Nous menions une lutte, ponctuée

de plaintes et des conflits, mais nous avons tenu bon et nous rencontrons aujourd'hui de moins en moins de résistance, maintenant que les anciennes joueuses deviennent à leur tour entraîneuses. Les conditions sont particulièrement favorables en ce moment. »

Le moment propice évoqué par David Myers est appelé à s'intensifier depuis que RA a annoncé sa participation au tout nouveau [Women in Sport and Leadership Impact Program](#), offert conjointement par l'ACE et Alberta Sport Connection. Le programme, qui vise à favoriser la parité de sexes et la diversité à la direction des instances sportives de l'Alberta, a pour objectif de renforcer les compétences de leadership propres au contexte sportif par l'implantation de programmes qui offrent davantage d'occasions aux femmes. « Nous participons au programme pour acquérir les connaissances qui nous permettront d'atteindre le 50 % », indique David Myers.

Nicole Robb, directrice générale de Ringette BC, évoque les difficultés rencontrées par l'organisme lors de l'adoption de sa propre politique officielle de l'organisme, en 2013. Celle-ci obligeait toutes les équipes relevant de Ringette BC à compter une entraîneuse pour être officiellement reconnues. Jusque là, le rôle des mères de joueuses était « d'être sur le banc à tour de rôle et d'ouvrir la porte pendant les parties, et aucune compétence n'était requise ». Ce rôle était précieux pour les femmes, car il leur permettait de prendre part aux activités sportives de leur fille. Le libellé ambigu de la politique et l'absence d'un cheminement de développement ont bousculé de nombreuses personnes et portait à croire que Ringette BC tenait à ce que les « mamans entraîneuses » de toutes les catégories obtiennent la certification de niveau Compétition – Introduction. La réaction a été intense et Nicole Robb a été accusée de « détruire le sport, de discriminer les pères et de forcer les femmes à suivre des formations d'entraîneurs. En fait, ce que nous disions, c'était que les femmes qui entraînaient une équipe U10 devaient être qualifiées au niveau sport communautaire. Nous ne cherchions pas à faire la vie dure aux femmes; nous leur offrons les outils dont elles avaient besoin pour mieux maîtriser les différents aspects de l'entraînement ».

Mme Robb souligne qu'une « communication claire » est un élément-clé pour arriver à créer un environnement harmonieux. Cela signifie qu'il est important d'expliquer clairement quel est le niveau de formation requis pour chacune des catégories et qu'il faut amener les entraîneurs à mieux comprendre le rôle qu'ils jouent dans vie sportive des enfants. « Cela signifie également de soutenir les femmes qui se manifestent et de leur faire comprendre qu'elles sont estimées », dit-elle.

Ringette BC encourage ses ligues et ses associations à observer attentivement leurs membres afin de cibler les occasions où de jeunes joueuses pourraient se porter volontaires pour entraîner des équipes U7, U9 et U10. « Nous expliquons l'importance du rôle des entraîneuses mentores auprès des nouvelles entraîneuses et nous nous assurons que les mentores appuient leurs mentorées et leurs offrent des occasions d'assurer des fonctions de leader », indique Nicole Robb.

Le succès que l'on connaît chez les officielles est une source d'espoir pour les entraîneuses. « Des officielles chevronnées ciblent de jeunes joueuses et les encouragent à commencer à arbitrer. Elles font également un suivi auprès de chaque recrue pour les aider à poursuivre dans cette voie », explique Mme Robb. Ce changement de culture a favorisé la rétention des officielles féminines, qui sont aujourd'hui trois fois plus nombreuses que les hommes. « Les officielles responsables ont fait un excellent travail en encourageant les joueuses à suivre la formation d'officiel et en constituant une communauté. Dans le volet haute performance, par exemple, les officiels les plus prometteurs sont toutes des femmes. Leur système de mentorat par recrutement fonctionne très bien, nous l'utilisons donc pour l'entraînement en demandant à des entraîneuses de recruter d'autres femmes. »

En reproduisant la méthode utilisée par les officielles, des entraîneuses chevronnées ciblent des joueuses plus jeunes et les invitent à devenir entraîneuses dans leur équipe. « Pour favoriser la rétention, l'approche la plus efficace est de demander à des modèles féminins de recruter des athlètes plus jeunes et de leur offrir l'occasion d'entraîner d'autres athlètes », affirme Nicole Robb.

Ringette BC a également dressé une liste des entraîneuses potentielles afin de s'assurer que les candidates pressenties seront sollicitées lorsqu'une occasion se présentera. Les noms des joueuses de haute performance qui expriment un intérêt pour le poste d'entraîneuse figurent également sur la liste. Les entraîneuses des équipes jeunesse invitent également leurs joueuses à suivre des formations en entraînement des pairs, pour lesquelles elles peuvent obtenir des crédits d'études secondaires.

« C'est un projet à long terme, souligne Nicole Robb. En jumelant des entraîneurs hommes et femmes, nous obtenons un excellent équilibre entre deux styles de leadership. Nous ne voulons pas que les hommes s'en aillent; nous voulons que des femmes plus qualifiées se joignent au mouvement. »

Post-scriptum

Les efforts de Ringette Canada et des associations provinciales seront soutenus par le modèle de mentorat d'entraîneures, un outil gratuit et clé en main qui vise à améliorer la rétention et les compétences des entraîneures.

Lancé en novembre 2017 par l'ACE et l'ACAFS et pouvant dès maintenant être téléchargé gratuitement sur le site de l'ACE, le [modèle de mentorat d'entraîneures](#) se compose de trois guides : pour l'administrateur de sport, le mentor et la mentorée. Réunies, ces ressources orientent le développement de relations mentor/mentorée fructueuses et durables.

« À tous les niveaux, les entraîneures apportent une contribution unique et précieuse au système sportif, mais elles se butent souvent à des obstacles de taille lorsqu'elles tentent de cheminer dans ce métier, explique Allison Sandmeyer-Graves, chef de la direction de l'ACAFS. Ce modèle de mentorat est un outil pragmatique et éprouvé. Dans n'importe quel sport, on peut l'utiliser pour les aider à s'imposer comme leaders de leur discipline, mais aussi du système sportif canadien dans son ensemble. »

Canada Basketball, Tennis Canada, Wrestling Canada Lutte et Hockey Canada ont mis le modèle à l'essai pendant un an. Dans l'évaluation menée par l'Université de Toronto, les mentors comme les mentorées ont relevé plusieurs retombées positives, comme la nette impression d'avoir progressé sur les plans personnel et professionnel et de s'être grandement rapprochés de leurs objectifs en matière d'entraînement. Cette initiative a été rendue possible grâce au financement de Condition féminine Canada.

« Le processus de mentorat favorise le perfectionnement professionnel et offre un environnement axé sur le soutien auquel bien des entraîneures n'ont pas accès, souligne Lorraine Lafrenière, chef de la direction de l'ACE. Compte tenu des résultats fort positifs du pilote, nous savions que nous devions l'étendre à la communauté sportive du pays afin de multiplier les possibilités et expériences positives pour les entraîneures. »

Pour en savoir plus sur le modèle de mentorat d'entraîneures et pour télécharger les guides, visitez le www.coach.ca.

L'auteure

Sheila Robertson est la fondatrice et la rédactrice en chef du *Journal canadien des entraîneures*, pour lequel elle signe également des articles. Elle est l'auteure de *Shattered Hopes: Canada's Boycott of the 1980 Olympic Games*, éditrice et une des auteures de *Taking the Lead: Strategies and Solutions from Female Coaches*, une auteure collaboratrice de *Playing It Forward: 50 Years of Women and Sport in Canada* et de *Women in Sports Coaching* (Routledge, 2016) et fondatrice, rédactrice en chef et auteure principale des magazines *Champion* et *EntraînInfo*. Le prix Sheila Robertson, décerné annuellement par l'Association canadienne des entraîneurs, souligne le mérite d'un organisme national de sport ou multisports qui s'attache de façon durable à valoriser et à reconnaître le rôle des entraîneurs à l'échelle internationale ainsi qu'auprès des médias et du public. Visitez son site Web à canadiansporthistory.ca.