

Le nouveau Programme national de certification des entraîneurs et ses implications pour les entraîneures



Mariann Domonkos

Le Programme national de certification des entraîneurs (PNCE) a entrepris une importante transformation afin d'être axé sur les compétences et d'offrir une structure plus vaste et des programmes ciblés selon les besoins particuliers des groupes d'entraîneurs et d'entraîneures, notamment les entraîneurs et les entraîneures communautaires. Cette transformation donnera une plus grande portée aux programmes de formation des fédérations nationales de sport. Le «nouveau» PNCE offrira un programme axé sur les résultats, des méthodes d'apprentissage de pointe qui mettront l'accent sur ce que les entraîneurs et les entraîneures peuvent réaliser grâce aux connaissances acquises, et accordera une plus grande importance à l'évaluation des entraîneurs et des entraîneures.

Guylaine Demers, membre importante de l'équipe de développement du programme Éducation et formation axées sur les compétences (EFAC), propose dans ce numéro du [Journal canadien des entraîneures](#) une description complète du nouveau programme ainsi qu'une analyse approfondie de l'environnement actuel dans lequel évoluent les entraîneures au Canada. Elle explique les conséquences des changements, évalue les avantages et les inconvénients possibles pour les entraîneures, et analyse les incidences éventuelles. Elle prie instamment les entraîneures de relever les défis que pose le «nouveau» PNCE en devenant des chefs de file pendant cette importante période de transition.

La lecture de cet article s'impose pour toutes les entraîneures voulant améliorer leurs compétences professionnelles. – Sheila Robertson

Juillet 2003

Le nouveau Programme national de certification des entraîneurs et ses implications pour les entraîneures

Par Guylaine Demers

Quelques-unes d'entre vous ont peut-être entendu parler du changement qui s'opère actuellement au Canada pour la formation des entraîneurs. En effet, plusieurs informations circulent sur le nouveau Programme national de certification des entraîneurs (PNCE) qui amorce un virage vers la formation par compétence. Afin de permettre à chaque lectrice de bien saisir les implications d'un tel changement, je débiterai cet article avec une explication assez détaillée du nouveau PNCE. Par la suite, je rappellerai quelques éléments liés à la problématique des entraîneures canadiennes. Enfin, je terminerai avec une analyse des implications du nouveau PNCE pour les entraîneures avec quelques pistes d'action afin d'influencer positivement les changements à venir.

En quoi consiste le nouveau PNCE

La nouvelle approche de formation du PNCE, appelée Éducation et formation axées sur les compétences (EFAC), met l'accent sur le développement de savoir-faire plutôt que sur la transmission de connaissances. Ce qui importe, c'est de rendre les entraîneures et les entraîneurs davantage aptes à utiliser les connaissances qui leur sont transmises pour résoudre des problématiques concrètes qui se présentent dans leur milieu. Pour ce faire, on cherchera à créer des situations d'apprentissage qui permettront à l'entraîneure et l'entraîneur d'exploiter ou d'améliorer des compétences telles la résolution de problèmes, la pensée critique, l'appréciation des valeurs, le leadership et l'interaction.

Pourquoi un nouveau programme

En 1995 et 1996, le PNCE a fait l'objet d'une évaluation rigoureuse afin d'examiner son impact auprès des entraîneures et des entraîneurs. Lors de cette évaluation, on a considéré les commentaires d'un vaste éventail d'entraîneures et d'entraîneurs, de titulaires de cours, de fédérations nationales et provinciales de sport, et d'agences gouvernementales. Suite à cette évaluation, plusieurs recommandations ont été formulées. Celles-ci ont permis de confirmer qu'à bien des égards, le PNCE est un programme crédible qui repose sur de solides assises, et qui contribue de façon efficace au développement et au perfectionnement des entraîneures et des entraîneurs. Un certain nombre de recommandations visant à l'améliorer ont également été formulées. Entre autres, on a identifié le besoin de mettre davantage l'accent sur les aspects pratiques de la formation, d'offrir des activités de formation mieux adaptées aux différentes clientèles d'entraîneures et d'entraîneurs que l'on rencontre aux divers échelons du système sportif, et d'avoir une structure plus souple afin de mieux tenir compte de la réalité de chaque sport. On a aussi reconnu l'importance d'établir une distinction plus claire entre la formation et la certification.

En mai 1997, forts d'une expérience de plus de 25 ans dans le domaine de la formation et de la certification des entraîneures et des entraîneurs et s'inspirant des conclusions du projet d'évaluation, les partenaires du PNCE (les gouvernements provinciaux/territoriaux, les fédérations nationales de sport (FNS), Sport Canada,

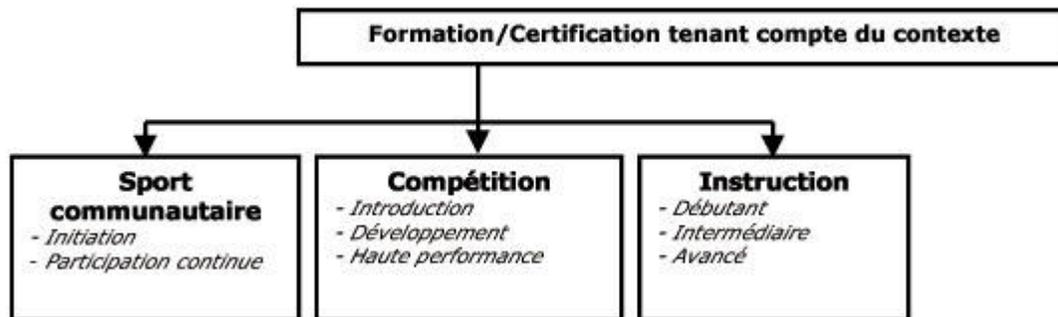
l'Association canadienne des entraîneurs) ont unanimement décidé d'apporter un certain nombre de changements au programme. Ces changements ont pour principal objectif de mieux desservir les besoins des entraîneures et des entraîneurs, entre autres en mettant à leur disposition une plus vaste gamme de programmes, et en s'assurant que ceux-ci correspondent davantage à la réalité et aux défis particuliers que l'on rencontre dans différents contextes ou environnements sportifs. Vous trouverez à l'annexe 1, un tableau synthèse présentant les différences majeures entre le PNCE actuel et le PNCE dans le modèle d'EFAC.

Nouvelle structure du PNCE

Les raisons pour lesquelles les gens s'impliquent dans des activités sportives sont nombreuses et diverses, et ceci détermine en grande partie leurs besoins; l'expérience sportive se déroule donc dans un contexte particulier.

Pour considérer les différents «types d'entraîneures et d'entraîneurs» présents dans le système sportif canadien, une nouvelle structure pour le programme a été approuvée par les partenaires du PNCE. Cette structure est basée sur des secteurs, appelés profils, et des contextes plutôt que sur des «niveaux» (figure 1).

Figure 1 - La nouvelle structure du PNCE



Profils

Sport communautaire

En règle générale, les entraîneures et les entraîneurs oeuvrant en milieu **communautaire** présentent les caractéristiques suivantes :

- Ils contribuent à faire aimer le sport dans un climat divertissant et sécuritaire.
- Ils interviennent pour la plupart auprès de jeunes enfants (10 et moins), souvent dans des sports collectifs.
- Ils encouragent la participation, peu importe le niveau d'habileté.
- Ils interviennent dans le sport récréatif ou encore où le niveau de compétition n'est pas très élevé.
- Ils n'accordent pas beaucoup d'importance aux résultats en compétition, et mettent l'accent sur le fait que les jeunes aient du plaisir.
- Ils peuvent enseigner des techniques sportives fondamentales.

Par exemple, une mère ou un père de famille qui décide d'entraîner une équipe de soccer l'été parce que son enfant joue, pour une période de huit semaines, et qui ne pense pas nécessairement le faire de façon récurrente, année après année.

Compétition

En règle générale, les entraîneures et les entraîneurs impliqués dans le sport de **compétition** présentent les caractéristiques suivantes :

- Ils interviennent dans un environnement où les athlètes cherchent à réaliser une performance en compétition.
- Ils offrent un support aux athlètes dans des domaines tels la préparation technique, tactique, physique et mentale.
- Ils offrent un support aux athlètes à la fois en situation d'entraînement et de compétition.
- Ils cherchent à améliorer les habiletés compétitives des athlètes.
- Ils cherchent à développer l'athlète dans une perspective à moyen ou long terme.
- Ils utilisent le sport comme moyen de développer l'individu dans sa globalité.
- Ils utilisent le sport comme moyen d'enseigner des valeurs.
- Ils aident les athlètes à développer au maximum leur potentiel.
- Ils créent des conditions où le sport constitue une expérience positive qui contribue à l'amélioration de l'estime de soi chez l'athlète.

Trois contextes peuvent être rencontrés : Introduction à la compétition (régional), Athlètes en voie de développement (provincial-national), et Athlètes de haute performance (national-international).

Le profil Compétition est celui qui s'apparente le plus au modèle actuel du PNCE. Par exemple, je suis une entraîneure de basket-ball dans une école secondaire, je vise les championnats régionaux avec mon équipe et j'aimerais éventuellement entraîner des athlètes de plus haut niveau, comme l'équipe provinciale.

Instruction

En règle générale, les entraîneures et les entraîneurs impliqués dans le domaine de **l'instruction** présentent les caractéristiques suivantes :

- Leur principale responsabilité consiste à enseigner des techniques propres à une activité sportive.
- Ils interviennent auprès de participantes et participants dont le niveau de maîtrise de l'activité peut être variable.
- Ils interviennent essentiellement dans un contexte non compétitif.

Trois contextes particuliers peuvent être considérés pour les entraîneures et les entraîneurs oeuvrant dans le domaine de l'instruction, chacun reflétant le niveau de performance des participantes et participants. Ainsi, l'intervention pourra se faire auprès de participantes et participants dont le niveau est débutant (novice), intermédiaire ou avancé.

Les instructeurs de golf sont un bon exemple de ce type d'entraîneur. Les participants s'inscrivent à des cours qui visent essentiellement l'amélioration de leurs habiletés techniques.

Liens entre les profils

En lisant la description des trois profils/types d'intervenants, il faut faire abstraction du modèle actuel. Les trois profils n'ont pas la structure hiérarchique du modèle actuel où l'on doit «passer» par le Niveau 1 avant le Niveau 2 et ainsi de suite. Ces trois profils n'ont pas ce type de lien. C'est donc dire qu'une entraîneure ou un entraîneur vont choisir la formation dont ils ont besoin en fonction des caractéristiques de leur profil. Par exemple, un entraîneur n'aurait pas à «passer» par le profil Sport communautaire avant de suivre une formation du profil Instruction. Un profil n'est donc pas un prérequis pour un autre profil mais bien une entité en soi qui a comme principal objectif de rencontrer les besoins des participantes et participants de ce profil particulier.

Concepts clés de la transition à l'EFAC

- La formation et la certification des entraîneures et des entraîneurs sont deux concepts distincts. Les deux sont maintenant reconnus par le système canadien de formation des entraîneures et des entraîneurs et représentent les besoins spécifiques du sport, des participantes, des participants ou des athlètes tels qu'établis par la réalité de chaque contexte d'entraînement.
- La formation est le processus par lequel les entraîneures et les entraîneurs sont préparés (1) à rencontrer les besoins des participants/athlètes avec lesquels ils travaillent et (2) à satisfaire aux exigences de la certification en vigueur.
- La formation des entraîneures et des entraîneurs doit être pratique et axée sur des résultats attendus observables et mesurables. Par cette formation, les entraîneures et les entraîneurs doivent acquérir ou raffiner les connaissances, attitudes et habiletés pertinentes à leur contexte.
- La certification est basée sur la démonstration par l'entraîneure ou l'entraîneur de certains savoir-faire que l'on considère essentiels dans son contexte.
- Pour être certifiés, une entraîneure ou un entraîneur devront se faire évaluer.

Éducation et formation axées sur les compétences

- Système qui reflète les différents types d'entraîneures et d'entraîneurs
- Formation des entraîneures et des entraîneurs visant l'amélioration de savoir-faire
- Formation davantage axée sur la pratique
- Formation ≠ Certification
- Évaluation requise en vue de la certification

Ce nouveau programme sera-t-il avantageux pour les entraîneures ou au contraire apportera-t-il plus de difficultés

Bref rappel de la réalité des entraîneuses canadiennes

Depuis ses débuts en septembre 2000, le *Journal canadien des entraîneuses* a fourni beaucoup d'information sur la situation actuelle des entraîneuses au Canada, information provenant de la recherche, de livres, de documents divers ou encore de témoignages d'entraîneuses. Un bref survol de ces écrits nous permet de décrire en partie la situation des entraîneuses au Canada :

- Le système sportif canadien compte 400 000 entraîneurs et entraîneuses. De ce nombre, on compte trois fois plus d'entraîneurs que d'entraîneuses.
- Le nombre de femmes qui font du sport est à la hausse et cela s'observe, notamment, par une participation de 47 % d'athlètes féminins au sein des équipes nationales. Pourtant, à ce même niveau, il n'y a que 11 % d'entraîneuses.
- Parmi les facteurs nuisibles à la présence des femmes comme entraîneure notons : le contrôle du sport par les hommes, le manque de modèle de rôle pour les jeunes filles et les femmes, le succès des réseaux informels masculins, les contraintes de temps dues aux responsabilités familiales, les stéréotypes et les idées préconçues sur les femmes dans le rôle d'entraîneure, la réticence des employeurs à prendre le risque d'embaucher une femme au poste d'entraîneure, l'absence d'une planification soignée de la carrière de la part des entraîneuses.
- Parmi les facteurs qui contribuent à la présence des femmes entraîneuses, on retrouve les compétences et aptitudes des femmes, l'encouragement de la famille et des amies et amis, l'intérêt pour la profession d'entraîneure, les expériences antérieures positives, la personnalité ainsi que divers facteurs situationnels et démographiques tels qu'être célibataire ou ne pas avoir d'enfant.
- Les principales causes d'abandon des entraîneuses sont : l'épuisement professionnel, l'absence de motivation financière, le manque d'expérience, les conflits familiaux, la discrimination, les luttes avec l'ancienne garde masculine et les attentes de réussite.
- La compétence des entraîneuses est souvent remise en cause. La discrimination latente est encore très présente : on se base trop souvent sur des critères subjectifs pour juger de la qualité des entraîneuses.
- L'information détenue par les fédérations ne se rend pas à toutes les entraîneuses. Il semble que certains entraîneurs soient privilégiés en ce qui concerne l'accès à l'information.
- Les entraîneuses canadiennes évoluent dans des modèles d'encadrement sportif masculins.

À la lumière de cette réalité, que peut-on espérer du nouveau PNCE? Ce programme pourra-t-il contribuer à éliminer quelques-unes des barrières rencontrées par les entraîneuses ou au contraire amènera-t-il plus de difficultés?

Première implication majeure du nouveau PNCE : Formation ≠ Certification

Un des changements fondamentaux du nouveau PNCE est la distinction qui sera faite entre la formation et la certification. Ainsi, les entraîneuses et les entraîneurs qui prendront part à un stage ne seront plus certifiés automatiquement à la fin du stage. Ils seront enregistrés dans la banque de données de l'ACE comme étant des entraîneurs formés mais pas encore certifiés. Pour être certifiés, l'entraîneure ou l'entraîneur devront faire et/ou démontrer qu'ils sont en mesure de faire un certain nombre de choses (résultats attendus) qui sont jugées pertinentes à leur contexte.

L'entraîneure ou l'entraîneur devront donc se faire évaluer pour chaque résultat attendu pertinent à leur contexte afin d'obtenir leur certification. Par exemple, une entraîneure du contexte Introduction à la compétition devra démontrer qu'elle peut planifier une séance d'entraînement amusante, sécuritaire et qui permet aux athlètes de réaliser des apprentissages. Cette distinction entre formation et certification est le point de départ de mon analyse sur les avantages et les difficultés possibles du nouveau PNCE pour les entraîneures canadiennes.

Avantages liés à l'évaluation certificative

Une certification qui met un terme au problème des «entraîneurs sur papier»

Dans le monde de l'entraînement sportif, expérience et expertise sont souvent deux termes utilisés sans distinction. Cependant, il existe une distinction importante puisque l'expérience n'est pas garante de l'expertise. Je ne suis pas un entraîneur expert parce que j'entraîne depuis 10 ans! L'expertise se définit à partir d'un certain nombre de compétences que je suis en mesure de démontrer dans un contexte en particulier. Les évaluations certificatives devraient maintenant permettre de bien distinguer les deux termes. En effet, les entraîneures et les entraîneurs qui obtiendront leur certification dans le nouveau programme auront dû faire la preuve qu'ils maîtrisent un certain nombre de savoir-faire lors d'évaluations formelles. Ainsi, des administrateurs en poste ne pourraient plus refuser la candidature d'une entraîneure sous prétexte qu'elle n'a que le «papier de certification» et non l'expérience parce que la certification sera garante d'un certain niveau d'expertise. De même, il y aura des entraîneurs masculins «sur papier» et qui ont de l'expérience (mais pas nécessairement l'expertise) qui seront filtrés par cette mesure. À mon avis, cela représente un pas en avant pour les entraîneures qui disent être victimes de discrimination en lien avec leur manque d'expertise.

Une évaluation basée sur des critères objectifs

Le caractère public des critères d'évaluation est un élément très positif de la nouvelle évaluation certificative. En effet, tous les entraîneurs et entraîneures du système seront informés des critères qui seront utilisés lors des évaluations ainsi que du processus dans lequel se dérouleront ces évaluations. Il n'y aura pas de surprise et encore moins de critères subjectifs qui pourraient être le fruit d'un seul individu.

Une évaluation qui reconnaît les différences individuelles

Le nouveau PNCE invite à tenir compte des différences individuelles et à les exploiter plutôt qu'à rechercher l'uniformisation. On ne cherche pas à former et certifier des entraîneures et des entraîneurs qui font tout de la même façon mais plutôt des entraîneures et des entraîneurs qui auront développé leur sens critique et qui prendront les bonnes décisions en fonction de leur contexte et de leurs participantes et participants. Cet aspect est très important pour les entraîneures car rappelons-nous que nous exerçons notre profession dans un monde androcentrique et que le modèle sportif masculin domine encore.

Une certification qui reconnaît les valeurs de l'entraînement sportif

Dans le numéro de juillet 2001 du *Journal canadien des entraîneures*, Rose Mercier et Penny Werthner posaient les questions suivantes :

- Pourquoi perpétuons-nous les pensées et les comportements qui disent que les émotions et les sentiments profonds n'ont pas leur place dans le processus d'encadrement sportif et nous confinons-nous aux mesures quantitatives tangibles et à la recherche scientifique?
- Pourquoi continuons-nous à embaucher des entraîneurs et des entraîneures uniquement en fonction de leur expertise technique en ignorant presque toujours l'importance des habiletés efficaces en communications interpersonnelles?

Le nouveau PNCE répond en partie à ces questions en intégrant les valeurs à la formation et à la certification. Pour être certifiés dans quelque contexte que ce soit, les entraîneures et les entraîneurs devront faire la preuve qu'ils entraînent de façon éthique et qu'ils véhiculent les valeurs du PNCE. Il ne suffira plus d'être une bonne technicienne ou un bon technicien. Une entraîneure ou un entraîneur certifiés auront démontré qu'ils peuvent entraîner à un certain standard.

Avantages liés à la formation axée sur le développement de compétences

Une formation pour développer le sentiment de compétence des entraîneures



Mariann Domonkos

Les stages offerts dans le cadre du nouveau PNCE tiennent compte de la réalité de chaque contexte d'entraînement et de ce fait, préparent les entraîneures et les entraîneurs à rencontrer des standards propres au contexte dans lequel ils évoluent. Les activités de formation seront plus pertinentes et auront plus de sens pour tous les entraîneurs et entraîneures. À mon avis, ces nouveaux stages devraient contribuer à développer le sentiment de compétence chez les entraîneures puisqu'elles pourront constamment référer à leur réalité et à ce qu'elles connaissent de leur contexte. Étant donné que le sentiment de compétence est un des facteurs qui contribuent à la présence des femmes en entraînement sportif, ce nouveau type de formation risque d'avoir un impact positif en ce sens.

Une formation qui reconnaît l'importance du sport communautaire

Au Canada, nous retrouvons une majorité importante d'entraîneures qui oeuvrent dans le profil Sport communautaire. La formation offerte dans le cadre de l'ancien PNCE ne correspondait pas du tout à ce profil particulier. Avec sa nouvelle approche de formation, le PNCE reconnaît l'importance du profil Sport communautaire en offrant une formation spécifique pour ce dernier. Ce changement dénote l'importance que le système sportif canadien accorde au sport communautaire et par le fait même, contribue à la reconnaissance sociale des entraîneures qui oeuvrent dans ce profil.

Quelles sont les difficultés possibles du nouveau PNCE?

Les difficultés que j'envisage face au nouveau PNCE ne sont pour moi qu'une façon d'éveiller la vigilance des entraîneures sur les changements à venir. Le PNCE est au tout début du virage vers un modèle par compétence et nous avons une opportunité unique de nous impliquer et de faire en sorte que plusieurs de ces difficultés soient surmontées ou évitées. Je privilégie une approche proactive dans ce dossier plutôt qu'une approche passive où les entraîneures réagiraient aux changements à posteriori. Je vous invite donc à lire ces difficultés possibles en vous posant la question : qu'est-ce que **JE** peux faire, à titre d'entraîneure, afin de surmonter ces difficultés.

La validation des outils d'évaluation

Ma première préoccupation concerne les outils qui seront développés pour les évaluations certificatives. Actuellement, les membres du comité en charge de l'élaboration des outils d'évaluation pour le PNCE n'en sont qu'au tout début de la démarche. Quelques outils d'évaluation commencent à prendre forme pour le contexte Introduction à la compétition mais aucun n'a encore été validé. Éventuellement, ces outils seront testés dans des stages pilotes et plus tard, testés par les sports eux-mêmes. À cette étape, il sera extrêmement important que des entraîneures s'impliquent afin de s'assurer que ces outils soient aussi validés auprès d'entraîneurs féminins et pas seulement auprès d'entraîneurs masculins. De cette façon, nous pourrons éviter la mise en place d'une structure d'évaluation qui correspond davantage au modèle masculin d'entraînement sportif.

Le recrutement des évaluatrices et des évaluateurs

Concernant les personnes qui seront formées et accréditées pour effectuer les évaluations, il faudra que les entraîneures soient proactives et qu'elles se montrent intéressées à occuper ces postes. Étant donné que l'évaluation aura des répercussions importantes pour les entraîneures et les entraîneurs, il est essentiel que nous soyons représentées afin d'assurer des évaluations équitables autant pour les hommes que pour les femmes. Comme il y a beaucoup de pouvoir associé à ces postes, il faudra être vigilantes auprès de nos FNS afin que le groupe de personnes accréditées pour un sport donné ne devienne pas une clique fermée mais bien un groupe représentatif de tous les intervenants, hommes et femmes, dans ce sport.

Les opportunités d'entraîner à des niveaux supérieurs

Précédemment dans le texte, j'ai mentionné que l'évaluation certificative était avantageuse pour les entraîneuses. Il y a cependant un bémol à cette affirmation. Pour être certifiée, une entraîneuse doit démontrer qu'elle maîtrise un certain nombre de savoir-faire. Cela suppose qu'elle aura eu l'opportunité de développer ces savoir-faire dans le cadre de son travail d'entraîneuse. Une des barrières possibles à la certification des entraîneuses à des échelons plus hauts serait la difficulté pour elles de se trouver un poste d'entraîneuse qui leur permettrait de développer leurs compétences et de se préparer à rencontrer les exigences de l'évaluation. Cette remarque est extrêmement pertinente dans le contexte actuel des entraîneuses canadiennes qui ont peu d'accès à des postes de haut niveau (en témoignent, les statistiques sur le pourcentage d'entraîneuses au niveau des équipes nationales). Il faudra donc être prêtes à dénoncer tout genre de pratique qui perpétuerait la sous-représentation des entraîneuses à de hauts niveaux parce qu'elles n'auraient pas obtenu leur certification.

Soyons leaders dans la transition

Le changement qui s'opère actuellement au sein du PNCE est une merveilleuse opportunité pour que plus de femmes s'engagent dans des rôles de leadership, soit en tant que formatrice, évaluatrice ou encore comme mentore. Mais pour que cela se produise, il faut connaître le contexte dans lequel se déroule cette transition. Je termine donc ce texte en présentant quelques-uns des principaux enjeux dont on doit tenir compte si nous désirons que des femmes du milieu sportif canadien jouent un rôle de premier plan dans la transition. Je propose également quelques stratégies pour favoriser la présence des femmes dans la nouvelle structure du PNCE.

Pourquoi les femmes ne sont-elles pas recrutées pour des postes de leadership?



Mariann Domonkos

Au cours des deux dernières décennies, nous avons vu apparaître une augmentation importante de la participation des filles et des femmes dans le sport. Ironiquement, pendant cette même période, le nombre de femmes occupant des postes de leadership (entraîneuses ou administratrices de sport) a dramatiquement diminué (Kane, 2001). Ce constat illustre bien à quel point le monde du sport est encore un monde androcentrique (Werthner et Mercier, 2001). Une des explications possibles concerne la différence entre la réalité vécue par les intervenantes en sport et la perception qu'ont les administrateurs de sport de cette même réalité. Selon ces derniers, la faible représentation des femmes à des postes de leadership s'explique par quatre facteurs : 1) il y a un manque d'entraîneuses qualifiées, 2) les femmes ne

postulent pas sur les postes d'entraîneurs ou d'administrateurs, 3) il y a un manque d'administratrices qualifiées et 4) les femmes n'ont pas le temps d'occuper ce genre de fonctions dû à des contraintes familiales. Dans les faits, l'étude de Hasbrook (1990) a plutôt démontré que les entraîneuses étaient plus qualifiées que leurs pendants masculins en terme d'expérience avec des équipes féminines, de formation professionnelle et d'expérience professionnelle. Ces résultats démontrent bien que la perception des administrateurs de sport est fautive et que ce qui nuit à l'embauche de femmes à des postes de leadership n'est pas leur manque de compétence. Il semble donc que la sous-représentation des femmes à des postes de leadership relève davantage de facteurs institutionnels plutôt que de facteurs personnels propre à chaque femme.

Quoi faire afin d'être recrutée pour la transition et influencer le changement?

Comme nous venons de le présenter, les administrateurs de sport n'auront pas tendance à recruter des femmes pour occuper des postes de leadership parce qu'ils croient que cela ne les intéresse pas, qu'elles n'ont pas le temps ou encore qu'elles n'ont pas les compétences requises. Donc, c'est à vous d'agir et voici quelques stratégies pour vous aider.

La première stratégie que je propose : informez-vous. La première étape qui vous aidera à faire partie du changement est certainement celle de vous informer auprès de votre fédération sportive et de l'ACE. Si vous êtes au courant de la démarche entreprise par votre fédération, vous serez plus en mesure d'y contribuer. Demandez de l'information sur l'évolution de la formation par compétence, demandez qui sont les personnes impliquées, demandez s'il y a des entraîneuses qui participent et quelles sont les prochaines étapes. Contactez des personnes impliquées dans la transition et échangez avec elles pour bien comprendre ce qui se passe et voir où vous pourriez contribuer.

Deuxième stratégie : utilisez les réseaux informels masculins (the old boys' network) afin de faire savoir que vous désirez participer à la transition du PNCE et que si des postes sont disponibles, vous souhaitez poser votre candidature. La recherche a démontré que les administrateurs engagent davantage de personnes par la voie des réseaux informels plutôt que par la voie des réseaux formels (comme l'affichage de postes et les entrevues). Parlez aux personnes clés de votre fédération et dites clairement que vous souhaitez vous impliquer dans la transition.

Troisième stratégie : préparez-vous. Des formations seront offertes prochainement dans les différentes provinces pour les nouveaux formateurs et nouvelles formatrices du PNCE (learning facilitator). Indiquez votre intérêt à faire partie de cette formation auprès de votre fédération. Éventuellement, des formations seront aussi offertes pour être évaluatrices. Si vous êtes déjà dans le système, il sera plus facile d'obtenir cette information. La meilleure façon de demeurer informée, c'est encore de s'impliquer.

Quatrième stratégie : recrutez d'autres femmes. Si vous connaissez d'autres entraîneuses qui ont le potentiel pour s'investir dans cette transition, recrutez-les pour s'embarquer avec vous. Si vous obtenez de l'information, distribuez-la aux entraîneuses que vous connaissez. Il ne faut pas négliger la force du réseautage. Nos collègues masculins ont compris cela depuis bien longtemps. De cette façon, nous pourrions nous assurer que la voix des entraîneuses sera entendue.

Conclusion

Je dois dire que je suis très enthousiaste face au changement à venir. Je crois sincèrement que le nouveau PNCE sera profitable pour tous les entraîneurs et en particulier pour les entraîneuses. Il ne faut pas sous-estimer l'importance de votre expérience en tant qu'entraîneuse pour l'avancement des femmes à des postes de leadership en sport. Votre engagement comme entraîneuse est un des meilleurs prédicats pour occuper un poste de leadership en sport (Fitzgerald et al., 1994) comme par exemple coordonnatrice des sports ou directrice technique de fédération sportive. Vous avez donc un impact considérable et la transition est une occasion en or d'augmenter cet impact.

Cependant, la nouvelle certification ne règle pas tous les problèmes de discrimination. Comme le disait Mercier et Werthner (2001) vous «devez reconnaître qu'il y aura toujours des athlètes et des collègues qui remettront votre expertise en question, de sorte que vous devrez toujours être prête à vous défendre avec assurance et non avec agressivité». Voilà pourquoi il faut demeurer vigilantes afin que certaines des iniquités que nous vivons actuellement ne se perpétuent dans le nouveau système.

Je termine ce texte avec une citation de Mary Jo Kane (2001), directrice du Tucker Center for Research on Girls & Women in Sport, citation inspirante pour toutes les femmes en sport :

«L'histoire de l'implication des femmes dans le sport est une histoire remplie de défis surmontés. Il n'y a pas si longtemps, nos photos de sport étaient exclusivement des photos d'athlètes masculins. Mais avec les récents accomplissements d'athlètes féminins à tous les niveaux de compétition, ces photos comprennent maintenant celles de Mia Hamm, Cynthia Cooper, Jackie Joyner-Kersey et Pat Summitt. En ce début de 21^e siècle, les femmes vont continuer à faire face et à surmonter la prochaine vague de défis. Ceci parce que les femmes ont toujours contribué de façon significative en tant que battante et leader. Depuis toujours elles contribuent au sport et elles continueront, il n'y a aucun doute.» — Mary Jo Kane (2001). (traduction libre)

Un merci spécial à M. Alain Marion pour ses commentaires judicieux concernant la première partie du texte sur le nouveau PNCE.

Références :

- Fitzgerald, M. P., Sagaria, M. A. et Nelson, B. (1994). Career patterns of athletic directors: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Sport Management*, Vol. 8. pp. 14-26.
- Hasbrook, C. A., Hart, B.A., Mathes, S. A. et True, S. (1990). Sex bias and the validity of believed differences between male and female interscholastic athletic coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 63(3), 259-267.
- Kane, M. J. (2001). Leadership, sport and gender. In *Women on Power: Leadership Redefined*. Edited by Freeman, S. J. M., Bourque, S.C. & Shelton, C. M. Northeastern University Press: Boston. pp. 114-146.

Werthner, P. et Mercier, R. (2001). *Journal canadien des entraîneures*, Vol. 1, No 5.

Werthner, P. et Mercier, R. (2001). *Journal canadien des entraîneures*, Vol. 1, No 6.

ANNEXE 1

Comparaison entre le PNCE actuel et le PNCE dans un modèle d'EFAC

PNCE actuel	PNCE dans un modèle d'EFAC
Structure identique pour tous les sports	Structure adaptée à chaque sport, basée sur une analyse détaillée du système (Modèle de développement des participants et des participantes)
Formation et certification organisées par niveau	Formation et certification organisées par type d'entraîneur
La seule façon d'apprendre plus est d'aller à un «niveau supérieur».	Les entraîneurs peuvent s'améliorer à partir de ce qu'ils font dans leur propre contexte à l'aide d'opportunités de développement professionnel adaptées, ou encore en participant aux formations offertes dans d'autres contextes.
La formation et la certification sont principalement basées sur ce que les concepteurs de programme croient que les entraîneurs devraient savoir.	L'éducation et la formation sont basées sur des savoir-faire, correspondant à l'analyse de tâche des fonctions les plus importantes pour un entraîneur d'un sport et d'un contexte donnés. L'éducation et la formation sont basées sur des résultats attendus adaptés au sport et au type d'entraîneur.
Tous les entraîneurs sont exposés au même contenu, peu importe son utilité.	Le contenu est utilisé s'il est utile au contexte de l'entraîneur et s'il contribue à l'atteinte des résultats attendus.
Éducation = Certification	Éducation = Processus pour préparer l'entraîneur à rencontrer les exigences de certification établies pour son contexte/sport. Certification = Démonstration de savoir-faire à partir d'une évaluation.
Valeurs et éthique sont traitées comme des notions générales.	Valeurs et éthique seront intégrées à l'éducation et à la certification à partir de l'application d'un cadre de référence éthique sur la prise de décision.
Les concepts sont abordés de façon isolée les uns des autres et on présume que les entraîneurs vont les intégrer.	À l'aide d'une approche par résolution de problème, les entraîneurs apprennent comment intégrer les différents concepts afin de produire une réponse adaptée à la situation d'entraînement.
Le contenu est axé sur le «quoi».	Le contenu est un mélange de «quoi», de «pour qui», de «comment» et de «quand».
Reconnaissance limitée des acquis, de	Les entraîneurs qui possèdent les connaissances

l'expérience et de la formation antérieurs. La présence aux cours est obligatoire pour tous à quelques rares exceptions.	et les habiletés acquises par l'expérience ou lors d'autres formations peuvent se présenter directement à l'évaluation.
Pas vraiment de place pour les entraîneurs communautaires : le point d'entrée est trop exigeant en heures (le Niveau 1 demande 24 heures de présence) et en complexité du contenu.	Les entraîneurs communautaires reconnus comme des entraîneurs clés pour certains sports; la formation est adaptée à leurs besoins pendant une session de formation de 10 heures incluant deux sessions pratiques.

À propos de l'auteure



Guylaine Demers

Guylaine Demers, Ph.D., est professeure au département d'éducation physique de l'Université Laval depuis septembre 2001. Elle s'intéresse particulièrement à la problématique des femmes dans le sport, à la pédagogie sportive et à la planification de l'entraînement sportif. Elle participe activement au PNCE à titre de titulaire et de formatrice de titulaires de cours aux Niveaux 1, 2 et 3. Elle contribue activement à l'élaboration et à la mise en place du nouveau PNCE basé sur une approche par compétence. Elle est également membre du comité de compétences du Conseil national de certification des entraîneurs. Guylaine a été entraîneure pendant près de 15 ans et a également occupé les fonctions de directrice technique à la Fédération de basket-ball du Québec. Elle a porté les couleurs du Rouge et Or de l'Université Laval en basket-ball de 1983 à 1988.