

## Accroître le leadership féminin dans le système sportif canadien : Recommandations à l'intention des organismes de sport de haut niveau

Peu de gens contrediraient la théorie voulant que le leadership féminin diffère du leadership masculin. Cette différence ne sous-entend en aucun cas l'infériorité. La différence peut être, et est souvent, positive. Toutefois, étant donné qu'il existe fort peu d'exemples de femmes dirigeantes dans le contexte du sport canadien, il y a donc fort peu de possibilités d'analyser l'efficacité du leadership féminin. Quelques modèles exemplaires sont bien sûr connus mais un examen approfondi des entités administratives, des conseils d'administration et des comités des organismes de sport révèle un déséquilibre persistant, particulièrement lorsque l'on tient compte des récentes performances des athlètes et des entraîneures canadiennes dans un domaine où l'efficacité est cruciale : le sport international.

Qu'est-ce que le leadership féminin signifie, et pourquoi est-il important? La plupart des experts et des expertes en la matière mentionnent que les dirigeantes manifestent, davantage que leurs homologues masculins, d'excellentes aptitudes sociales et compétences en communication, la volonté de partager les informations, un intérêt marqué pour les relations de travail harmonieuses, des qualités qui facilitent le travail en équipe et de la tolérance à l'endroit de la diversité. Il est manifeste que chacune de ces aptitudes serait stimulante pour notre système sportif. Pourquoi, dans ce cas, un nombre relativement peu élevé de femmes occupent-elles des postes de direction dans le sport au Canada?

Dans un article qui survient à point nommé, [Josée Martel](#) présente aux lectrices et aux lecteurs du [Journal canadien des entraîneures](#) une analyse succincte et mesurée de la situation fondée sur des entrevues réalisées avec des femmes qui ont choisi de s'atteler à une tâche qui n'était pas de tout repos, qui ont évité les écueils et apporté une contribution décisive au sport canadien.

En se basant sur son évaluation des obstacles à un leadership féminin plus équitable, Josée propose aux organismes de sport sept recommandations qui, si elles sont mises en œuvre, revitaliseront le sport canadien en convainquant bien davantage de femmes compétentes, déterminées et tout aussi dynamiques que leurs collègues masculins qui dirigent actuellement le système, d'occuper des postes de leadership. Contrairement à certaines suggestions restrictives émises par le passé, les recommandations de Josée reconnaissent l'importance de l'établissement d'une culture dans le cadre de laquelle l'ensemble de la collectivité sportive, hommes et femmes œuvrant en collaboration, bâtit un environnement beaucoup plus inclusif dans l'intérêt supérieur de ceux et celles qui travaillent si fort pour récolter des honneurs pour eux-mêmes et leur pays : les athlètes, les entraîneurs et les entraîneures du Canada. — Sheila Robertson

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

## ARTICLE DE FOND DE JUILLET 2007

### **Accroître le leadership féminin dans le système sportif canadien : Recommandations à l'intention des organismes de sport de haut niveau**

par Josée Martel

L'histoire de la présence des femmes dans les domaines traditionnellement masculins est complexe et laisse perplexe à plusieurs égards. Ce qui est clair, c'est que les occasions pour les femmes d'être des dirigeantes dans des domaines publics tels que les affaires, l'économie, le milieu universitaire, la politique et l'administration du sport sont restreintes en raison d'obstacles sur les plans organisationnel, culturel et social.

Dans une étude menée pour les besoins de mon mémoire de maîtrise, je me suis penchée sur la question de la sous-représentation des femmes dans l'administration du sport en soulignant les schémas de carrière et les aptitudes au leadership de dirigeantes jouissant d'une réputation bien établie, et aussi en considérant les obstacles existants qui continuent de restreindre les occasions dont bénéficient les femmes d'entrer dans l'administration du sport et d'y obtenir de l'avancement. Les informations présentées dans cet article sont tirées de dix entrevues personnelles effectuées auprès de dirigeantes du sport canadien de haut niveau ayant occupé des postes au sein d'organismes de sport régionaux, nationaux et internationaux. Toutes les participantes ont été membres de conseils d'administration, et certaines ont exercé des fonctions de haute direction dans leur organisme national de sport. Beaucoup avaient également représenté le Canada à l'échelle internationale.

La sous-représentation des femmes dans le sport en tant qu'athlètes, officielles, entraîneuses et administratrices est très bien documentée. Même aujourd'hui, les femmes sont en nombre clairement insuffisant à tous les niveaux de presque tous les systèmes sportifs (Acker, 1990; Armstrong, 1978; Chase, 1992; Duerst-Lahti et Kelly, 1995; MacIntosh et Whitson, 1990; McKay, 1997, Rintala et Bischoff, 1994, 1996). Bien que les femmes aient fait d'énormes progrès en ce qui concerne la participation au sport et que leur nombre égale bien souvent celui de leurs homologues masculins, Rintala et Bischoff (1997) nous rappellent que «même si les femmes participent en tant qu'athlètes, elles sont beaucoup moins nombreuses à occuper des postes de leadership dans le sport, postes qui leur permettraient d'exercer une influence sur l'expérience sportive des autres femmes» (p. 2).

#### **Obstacles définis dans le cadre de l'étude**

Les témoignages des femmes qui ont pris part à l'étude m'ont permis de dégager un certain nombre d'obstacles qu'elles avaient soit observés soit personnellement affrontés dans leur carrière ou leurs expériences de leadership. Notamment, des obstacles ont été identifiés à quatre niveaux : personnel, organisationnel, relationnel et social. Bien que chaque participante n'ait pas mentionné chacun de ces obstacles, elles ont toutes reconnu que des problèmes existaient à chacun de ces niveaux. Les exemples présentés proviennent des expériences des participantes dans l'administration du sport au Canada.

#### **1. Niveau personnel**

Les obstacles définis comme étant de niveau personnel étaient associés aux caractéristiques, aux compétences et aux circonstances propres aux dirigeantes. La moitié des participantes à l'étude estimaient qu'il y avait à l'échelle organisationnelle un manque distinct de connaissance des obstacles qui avaient des répercussions sur l'entrée et l'avancement des femmes dans le leadership sportif et que, si ces problèmes n'étaient pas reconnus, il était fort peu probable que des mesures soient élaborées et mises en œuvre pour les résoudre. En outre, trois participantes ont mentionné les circonstances personnelles et la façon dont celles-ci peuvent avoir un effet sur la capacité d'une personne à consacrer temps et ressources à l'administration du sport, particulièrement au sein d'organismes reposant sur le bénévolat :

«Il y a des bénévoles qui sont prêtes à sacrifier leurs vacances payées [...] ou à manquer une journée de salaire. Je veux dire, ça coûte quelque chose d'être bénévole. Ça coûte très cher [...], mes dépenses sont remboursées juste si je me souviens d'envoyer mes reçus [...], donc ça peut coûter des milliers de dollars par année pour être bénévole. Ce n'est pas seulement du temps, mais de l'argent aussi.» (Participante 004)

Il n'est donc pas étonnant que ce facteur ait l'incidence la plus marquée sur les femmes qui ont des enfants ou qui en veulent; elles ont le sentiment que leurs responsabilités personnelles entrent en conflit avec les exigences rigoureuses du leadership sportif. Par conséquent, il est essentiel que les dirigeants et dirigeantes du sport reconnaissent les coûts financier et personnel qui se rattachent à l'administration du sport et comprennent comment ces coûts font obstacle aux femmes provenant d'un milieu socioéconomique moins nanti.

## 2. Niveau organisationnel

Au niveau organisationnel, toutes les participantes ont mentionné que divers aspects de la structure et de la culture des organismes de sport limitaient la possibilité que les femmes entrent dans l'administration et y progressent jusqu'aux postes de leadership. En ce qui concerne le fonctionnement structurel de l'organisation, les participantes ont indiqué que les éléments se rapportant aux procédures administratives, comme la durée du mandat des membres ou la façon dont les membres accèdent aux structures de gouvernance, sont des obstacles à la pleine participation des femmes au leadership sportif de haut niveau. Particulièrement, lorsque le mandat des individus était long, le nombre de postes auxquels les femmes pouvaient être nommées était réduit. Ce problème est plus criant lorsqu'il s'agit de postes de haute direction et de leadership au sein d'organismes de sport nationaux et internationaux de haut niveau. Étant donné que ces problèmes ont été soulevés par toutes les participantes, il est manifeste qu'ils sont prépondérants.

## 3. Niveau relationnel

Les obstacles associés au niveau relationnel concernaient généralement les relations professionnelles entre les différents membres des organismes de sport. Notamment, trois des participantes ont décrit des situations de leadership lors desquelles elles s'étaient heurtées à une forte résistance de la part de dirigeants masculins. De plus, six participantes ont indiqué que le travail des dirigeantes faisait souvent l'objet d'un examen plus critique de la part des autres administrateurs et administratrices, ce qui donne à penser que les femmes doivent travailler plus fort que les hommes pour s'assurer que leurs idées et leurs opinions soient respectées dans les salles de réunion. Une femme a relaté une expérience préoccupante à ce sujet :

«C'était ma toute première réunion, alors vous imaginez que mon niveau de confiance n'était pas excessif; de plus, je me trouvais au milieu de 21 hommes et je ne connaissais personne. Il y avait quelques points que je devais soulever, [...] je les ai présentés du mieux que j'ai pu, [...] je n'étais pas une jeune fille naïve perdue dans une réunion de conseil d'administration. Quoi qu'il en soit, pendant l'une des pauses, un monsieur, bien intentionné j'en suis sûre, [...] m'a prise à l'écart pour me dire [...] que [je] devais vraiment faire attention à [mon] ton [parce que] les gens pourraient être [désarçonnés] par cela. Il était possible qu'ils soient d'accord avec [moi], mais [...] [il m'a dit que] je devais utiliser une approche beaucoup plus douce et ne pas être aussi, je pense, agressive. J'étais absolument [...] abasourdie, [...] je veux dire, je pouvais envisager d'être agressive ou de faire preuve d'assurance lors de réunions qui auraient lieu beaucoup, beaucoup plus tard, mais c'est [...] un stéréotype.»  
(Participante 010)

En outre, l'étude a révélé que les réseaux sociaux serrés des hommes continuaient d'être des obstacles à l'entrée et à la progression des femmes dans l'administration du sport. Ces «clubs de gars» recréent non seulement la culture masculine au sein des organismes, ils ont aussi une influence sur tous les aspects du système sportif, ce qui permet aux hommes qui font partie de tels réseaux d'accéder plus facilement aux postes de leadership.

#### 4. Niveau social

Sur le plan social, les stéréotypes véhiculés à propos des dirigeantes, de leurs compétences et de leur style continuent de restreindre la capacité des femmes à obtenir du succès dans des postes de leadership de haut niveau. De plus, la condition des femmes qui travaillent dans l'administration du sport reflète les tendances sociales générales concernant l'emploi et le revenu car ces femmes sont habituellement au bas de la hiérarchie en ce qui a trait au travail, au statut et au salaire. Étant donné que le modèle traditionnel de gouvernance axé sur le bénévolat a connu un changement d'orientation et qu'il repose maintenant sur une administration professionnalisée et commercialisée, les membres éventuels sont maintenant recrutés dans les secteurs de la politique et des affaires où, là encore, les hommes sont majoritaires dans les postes de leadership. Ainsi, les hommes sont plus susceptibles de posséder les qualifications, les compétences en leadership et les réseaux sociaux qui sont actuellement nécessaires pour obtenir un poste en administration du sport. Cette constatation est manifestement conforme aux conclusions de nombreuses autres études sur les femmes et le leadership sportif (Cameron, 1996; MacIntosh et Whitson, 1990; Pfister et coll., 2005) qui visaient à évaluer l'influence de la division du marché du travail selon le sexe sur les occasions qu'avaient les femmes de participer au leadership de haut niveau dans le sport. En outre, cette constatation reflète également la division du marché du travail selon le sexe à l'échelle internationale. Par exemple, un rapport des Nations Unies a fait remarquer : «Compte tenu des tendances en matière d'éducation et d'emploi, on peut supposer avec optimisme que le groupe duquel sera issue la prochaine génération de gestionnaires sera composé d'un nombre égal de femmes et d'hommes. Toutefois, cela n'entraînera véritablement un élargissement de l'accès aux niveaux supérieurs de la gestion que si les obstacles structurels qui entravent l'accès des gestionnaires féminines (niveaux inférieur et intermédiaire) à des postes clés peuvent être surmontés.» (Nations Unies, 1995)

Pour cette raison, un effort doit être fait à l'échelle internationale pour que les obstacles que les femmes doivent affronter dans l'administration du sport puissent être éliminés.

#### Recommandations

Ce qui suit représente quelques-unes de mes modestes recommandations à l'intention des organismes de sport et de leurs dirigeants et dirigeantes, dans l'espoir que certaines d'entre elles soient mises en œuvre et qu'elles donnent lieu à un accroissement du nombre de femmes qui accèdent à des postes de leadership dans le sport et qui obtiennent de l'avancement jusqu'à ces postes. Il ne fait aucun doute que des mesures efficaces doivent être prises pour écarter les obstacles qui ont toujours des répercussions sur les femmes qui œuvrent dans l'administration du sport et, par conséquent, pour encourager et appuyer leur pleine participation à tous les niveaux du leadership sportif. Ces recommandations ont été élaborées dans le but d'aider les comités et les conseils d'administration à reconnaître l'importance de la participation des femmes au processus de prise de décisions et de démontrer comment cela peut être rendu possible.

##### 1. Recruter des dirigeantes pour les organismes de sport

En premier lieu, il est fondamental que le système sportif continue de préconiser la participation des filles et des femmes au sport pendant toute leur vie parce que plus les femmes s'impliquent à long terme dans le sport, plus il est probable qu'elles prennent part à son administration. Il est essentiel que le recrutement ait à la fois pour objet la participation et le leadership dans le sport. Ce processus de recrutement devrait viser les jeunes femmes, particulièrement aux niveaux local et régional, afin de faire en sorte qu'elles effectuent des tâches administratives à titre bénévole. Elles pourraient ainsi acquérir les compétences et l'expérience nécessaires pour accéder à des postes de leadership au sein d'organismes de sport de haut niveau. De plus, grâce à du «sang nouveau», les organisations peuvent bénéficier d'une nouvelle perspective et apprendre à reconnaître et à prendre en compte les enjeux auxquels le sport est actuellement confronté.

Mon étude a révélé que les femmes étaient arrivées au leadership sportif par d'autres avenues que les hommes. Par conséquent, il est impératif que les organismes de sport élaborent des moyens novateurs de recruter des femmes pour l'administration du sport. Par exemple, beaucoup des administratrices de

sport avec qui j'ai réalisé des entrevues étaient d'anciennes athlètes. Les stratégies de recrutement devraient continuer à être axées sur les athlètes féminines mais elles pourraient également être orientées vers les femmes qui évoluent dans les domaines des affaires et de la politique et aussi dans le secteur de l'éducation, notamment dans les collèges et les universités, où bon nombre de femmes possédant les compétences et l'influence voulues pourraient être intéressées par l'administration du sport.

Qui plus est, les groupes de travail des organismes, le comité des candidatures, par exemple, doivent s'assurer que les femmes figurent sur les listes pour l'obtention des postes de leadership pour ainsi garantir que certaines de ces dirigeantes seront élues. Une participante a proposé que les femmes soient mises en candidature dans différentes catégories afin qu'elles puissent entrer dans l'organisme à différents titres, ce qui accroîtrait leur présence générale en bout de ligne. Cela peut être fait en créant une liste des femmes qualifiées pour exercer des fonctions au niveau régional, national ou international. Les comités de mises en candidature seraient alors moins susceptibles de faire fi d'administratrices expérimentées lorsqu'ils présenteraient une liste de candidats et de candidates éventuels en vue d'une élection ou d'une sélection. Cela se solderait par un accroissement du nombre de candidates sur les rangs, ce qui pourrait éventuellement élargir leur accès aux rôles de leadership au sein des organismes de sport. Enfin, les membres qui travaillent depuis longtemps dans l'organisme doivent continuer d'encourager et d'appuyer la nomination de femmes à des postes de leadership. Il est vraisemblable qu'une augmentation du nombre d'administratrices de sport favoriserait une augmentation du nombre de dirigeantes dans toutes les sphères de l'organisme.

## **2. Faire en sorte que les administratrices obtiennent de l'avancement jusqu'aux postes de leadership de haut niveau**

Une fois que les femmes occupent un poste de leadership, il est important que l'organisme de sport leur offre des occasions de leadership dans une vaste gamme de projets, de programmes et de comités. Lorsque les administratrices assument des responsabilités de chef de file et qu'elles font la preuve de leurs compétences, elles acquièrent une meilleure visibilité au sein de l'organisme. Il s'agit d'une étape cruciale pour qu'elles progressent jusqu'aux postes de leadership les plus hauts placés.

Pour ce faire, les dirigeantes devraient être encouragées à assister à des événements sportifs, des réunions d'organisation, des conférences, des séminaires et des ateliers dans le but de prendre de l'expérience et de se constituer des réseaux sociaux. Lorsque cela s'avère possible, les organismes de sport devraient prendre des dispositions pour offrir de l'aide financière – pour couvrir les frais de garderie, de voyage et d'inscription, par exemple – aux femmes qui souhaitent participer à des réunions, à des conférences et à d'autres événements de réseautage. Plus important encore, l'organisation devrait collaborer avec les dirigeantes passées et actuelles afin de faire la promotion de l'administration du sport comme option viable pour les femmes. Cela comprend la création de divers programmes de mentorat à l'intention des femmes afin de les encourager à œuvrer dans l'administration du sport et à progresser jusqu'aux postes de leadership sportif de haut niveau. De plus, les organismes de sport doivent fournir à leurs dirigeants et dirigeantes une transition semblable à celle qu'ils offrent à leurs athlètes car ceux et celles qui sont à la retraite sont une source de connaissances exceptionnelle. Leur expérience peut être un outil remarquable pour les administratrices de sport à l'avenir prometteur.

## **3. Fixer des quotas ou des obligations relatives à l'égalité**

Bien que le débat concernant la mise en place de quotas ou de politiques de discrimination positive se poursuive et que de nombreux organismes se prononcent contre de telles pratiques, on peut être autorisé à penser qu'il est important qu'une certaine forme d'égalité soit imposée au niveau de la gouvernance afin que les groupes minoritaires soient représentés au sein du conseil d'administration.

Mon étude a indiqué que les organismes continuent d'offrir une forte résistance à l'utilisation de quotas ou «d'obligations relatives à l'égalité». Il semble que de telles mesures soient perçues comme un facteur faisant obstacle à la qualité des membres car elles imposent des exigences à propos du sexe, de l'âge, de la race ou de l'origine ethnique de l'individu qui comble le poste. Essentiellement,

les organismes croient que les quotas entrent en conflit avec la notion que la personne la plus qualifiée pour l'emploi devrait obtenir le poste, peu importe son sexe. D'autre part, le système de quotas permet à l'organisme d'adopter une position claire à propos de la sous-représentation des femmes dans l'administration du sport et d'écartier la théorie voulant qu'il y aura davantage de dirigeantes dans le sport lorsque le moment sera venu, théorie qui n'a manifestement pas été corroborée au cours des 25 dernières années.

Une participante a décrit ce qui s'est produit lorsque son organisme a imposé l'égalité :

«La résistance à propos de l'égalité ne provenait pas des femmes; elle était plutôt du côté des hommes. [...] Il y avait un sentiment que [...] d'obliger une représentation moitié-moitié ne permettrait peut-être pas d'avoir les personnes les plus compétentes et qu'une organisation est plus efficace lorsqu'elle emploie les personnes les mieux qualifiées. Parmi nous, un autre groupe [...] a dit 'Oui, mais si nous ne commençons pas par cela, il est peu probable que nous arrivions à ce résultat'.» (Participante 006)

Pour cette raison, les organismes qui régissent le sport doivent reconnaître les répercussions immédiates que ces politiques peuvent avoir. L'organisation pourrait réserver deux postes de direction qui seraient occupés par des femmes nommées, élues ou mises en candidature qui rempliraient un mandat de durée déterminée, puis qui seraient réélues ou remplacées. De la même façon, les organismes de sport pourraient imposer l'égalité au sein de leur conseil d'administration en précisant, par exemple, que celui-ci doit être composé de cinq hommes et de cinq femmes. Les postes de leadership du plus haut niveau – présidence et vice-présidence – pourraient être soumis à un processus d'élection ou de nomination auquel tous les membres, peu importe leur sexe, seraient admissibles. En ce qui concerne les organismes qui délèguent des représentants ou représentantes auprès de conseils de plus grande envergure, il pourrait être obligatoire qu'un délégué de chaque sexe représente l'organisation.

Il est important que des initiatives de ce type soient assujetties à un examen à intervalles réguliers afin d'assurer que les résultats sont positifs et les méthodes, efficaces. Ainsi, les quotas ou les politiques de discrimination positive ne seront pas perçus comme des dispositifs permanents et irréversibles, et leur mise en œuvre est moins susceptible d'être accueillie avec résistance. Lorsqu'il y a des politiques établies concernant l'égalité, il est essentiel que l'organisme élabore aussi des stratégies visant à assurer la conformité et qu'il crée un système de suivi de l'efficacité.

#### **4. Élaborer des systèmes de soutien et des réseaux sociaux au sein de l'organisme**

Un autre problème ayant été mentionné est le fait que les femmes quittent souvent l'administration du sport lorsqu'elles fondent une famille. Les organismes peuvent alors perdre de précieux membres féminins. Lorsque c'est possible, les organismes de sport devraient permettre des modalités de travail flexibles et offrir du soutien aux femmes qui désirent continuer à jouer leur rôle de membre de manière réduite. Par exemple, si une femme souhaite travailler à la maison, l'organisme pourrait alors fournir une aide financière afin que cela soit possible, notamment en lui remboursant ses frais d'Internet et de téléphone. Deux personnes pourraient se partager le travail jusqu'à ce que la nouvelle maman soit prête à revenir au travail à plein temps. En outre, de telles mesures donnent à d'éventuelles administratrices issues de contextes socioéconomiques moins nantis une occasion d'œuvrer pour l'organisme, lui offrant de ce fait une perspective importante et souvent peu représentée. Par exemple, les administratrices provenant de niveaux socioéconomiques moins élevés pourraient jeter un éclairage nouveau sur les questions liées aux conditions socioéconomiques et au système sportif, ce qui pourrait permettre de trouver des moyens de rendre le sport plus accessible pour tous les membres de la collectivité.

#### **5. Former tous les dirigeants et dirigeantes du sport à l'exercice du leadership**

Même si les organismes de sport doivent continuer leur travail, ils pourraient obtenir des avantages s'ils offraient une formation en leadership à tous leurs membres. De cette façon, chaque gestionnaire serait à même de savoir ce que pourrait être sa contribution au conseil d'administration et ce qui est attendu de sa part, et ce, sans qu'il soit nécessaire de cibler les femmes en particulier et de les

«modeler» en préparation à l'exercice du leadership. De plus, chaque organisme devrait rédiger des guides ou des manuels internes décrivant sa structure organisationnelle, ses politiques et ses stratégies de leadership et fournissant des renseignements administratifs précis au sujet d'éléments importants pour la formation et l'avancement des membres au sein de l'organisation. En outre, les organismes de sport pourraient collaborer avec les établissements d'enseignement en vue d'élaborer des programmes de formation en leadership qui seraient offerts dans les écoles et les universités. Les étudiantes et les étudiants pourraient ainsi avoir la possibilité de s'impliquer dans le leadership sportif.

Il est important de retenir ce que Duerst-Lahti et Kelly (1995) avancent à propos des lacunes individuelles qui constituent un obstacle à la participation des femmes à l'administration du sport de haut niveau : «[...] le travail acharné et l'amélioration individuelle de soi, qui sont nécessaires à la réussite, ne peuvent cependant pas à eux seuls permettre à la majorité des femmes de surmonter la plupart des obstacles favorables aux hommes dans les milieux de travail modernes.» (p. 57)

#### **6. Opérer un changement dans la structure et la culture organisationnelles afin de créer un environnement qui soutienne les dirigeantes**

Il est important que l'organisme se penche sur ses politiques actuelles et s'interroge sur l'incidence desdites politiques sur l'ensemble de ses membres; il doit aussi évaluer son fonctionnement administratif général. Par exemple, les organismes directeurs devraient s'assurer que leurs membres peuvent se joindre au conseil d'administration ou aux comités connexes en empruntant différentes avenues. Il est nécessaire qu'il y ait plusieurs moyens de pénétrer dans l'organisation pour que les membres soient en mesure de fournir différents points de vue au conseil, accroissant ainsi la probabilité d'une représentation globale au sein de l'organisme. Entre autres, dans l'administration du sport, les membres sont habituellement nommés ou élus aux postes de leadership. Cependant, le choix d'individus nommés au sein de tous les groupes de travail de l'organisme et de sa direction peut être une mesure stratégique car il permet à l'organisme de sport de faire appel à la bonne personne pour combler un poste.

Tous les administrateurs, et particulièrement les dirigeantes, sont encouragés à remettre en question les processus et les approches de l'organisme et à analyser rationnellement les traditions et la culture en place dans l'administration du sport. Au besoin, les membres devraient être invités à discuter de ces enjeux ou approches et à créer un comité chargé d'évaluer, d'échanger des vues, d'effectuer des recommandations et de prendre les mesures appropriées pour amorcer le changement. En faisant en sorte que les dirigeantes soient acceptées et à l'aise au sein de l'organisme, il y a de bonnes chances qu'elles y restent suffisamment longtemps pour obtenir de l'avancement jusqu'aux postes de leadership les plus hauts placés.

#### **7. Reconnaître les dirigeantes et le mouvement des femmes dans le sport**

Il est primordial que les organismes de sport continuent de reconnaître publiquement les femmes qui apportent une contribution considérable à leur organisation en particulier et au sport en général. Il est tout aussi important de reconnaître le travail des organismes canadiens qui favorisent l'épanouissement des femmes dans le sport et qui établissent les fondements qui permettront d'améliorer la situation des femmes dans le leadership sportif de haut niveau. En plus de focaliser l'attention du public sur la réussite des dirigeantes, la création de nouveaux programmes et prix soulignera le travail réalisé par les femmes et incitera peut-être un plus grand nombre d'entre elles à s'impliquer dans l'administration du sport.

### **Conclusion**

J'estime qu'il est de la plus grande importance d'aller chercher le soutien des dirigeants de sport masculins afin de contrer le déséquilibre entre les sexes dans l'administration du sport. Si les hommes connaissent et comprennent mieux les problèmes auxquels les dirigeantes du sport sont confrontées, ils afficheront peut-être moins de résistance devant les initiatives qui se rapportent aux enjeux liés aux femmes dans le sport. Il est également important de se rappeler que les hommes sont une remarquable

source de connaissances et que leur contribution est souhaitable car ils seraient à même de nous communiquer leurs idées intéressantes et leur perspective particulière concernant ces enjeux.

Lorsque des programmes ou des initiatives de premier ordre sont mis en œuvre et produisent des résultats positifs, les organismes de sport doivent encourager la collaboration entre les organismes et établir des pratiques exemplaires pour l'ensemble du système sportif. Du coup, les changements ne s'accompliraient pas de façon isolée mais ils seraient épousés à tous les niveaux. Cela permettrait d'unifier le système et de coordonner toutes les ressources disponibles. Même s'il reste encore un long chemin à parcourir, on ne peut pas sous-estimer l'incidence des politiques et des programmes sur l'accroissement de la représentation des femmes dans le leadership sportif de haut niveau.

### À propos de l'auteure



**Josée Martel** est titulaire d'un baccalauréat en santé et en éducation physique de l'Université Laurentienne et d'une maîtrise ès arts en sciences de l'activité physique de l'Université de la Colombie-Britannique. Ses recherches portent notamment sur la sous-représentation des femmes dans l'administration du sport, tel qu'illustré dans leurs rôles et expériences au sein du système sportif canadien. Elle a récemment exercé des fonctions à Tennis Canada et habite actuellement à Toronto. Josée a l'intention de poursuivre ses études afin d'obtenir un doctorat.

Les références peuvent être fournies sur demande.