



# ÉTUDE SUR LES ENTRAÎNEURS NOUVELLEMENT ARRIVÉS

Août 2024

---

Financé par:





# Table des matières

<b>Contexte</b>	1
<b>Objectifs de recherche</b>	2
<b>Méthodologie de recherche</b>	3
<b>Points à retenir</b>	5
Facteurs facilitants et systèmes de soutien	5
Obstacles et défis	5
<b>Résumé</b>	6
<b>Systèmes de soutien et facteurs facilitants</b>	9
Entraîneurs de haute performance	9
Entraîneurs de niveau récréatif	10
Athlètes visant une carrière d'entraîneur	11
<b>Obstacles et défis liés à l'intégration</b>	12
<b>Stratégies d'adaptation</b>	15
<b>Perception de la diversité et de l'inclusion</b>	18
<b>Expériences vécues de discrimination et de préjugés</b>	19
<b>Changements suggérés par les participants</b>	20
<b>Recommandations</b>	23

# Contexte

Dans les dernières années, l'intégration des entraîneurs nouvellement arrivés dans le système sportif canadien est devenue une priorité. Les entraîneurs nouvellement arrivés au pays sont souvent confrontés à des obstacles importants lors de leur intégration dans le système sportif, comme la gestion des différences culturelles, la compréhension de la structure et des aspects opérationnels du système sportif canadien et la création de liens dans la communauté (projet de recherche PASS [Participation aux arts, aux sports et à la société]). Ces obstacles peuvent nuire à leur efficacité et à leur croissance professionnelle.

Les programmes de mentorat sont une stratégie prometteuse pour aider les entraîneurs nouvellement arrivés à surmonter ces obstacles. Un programme structuré de mentorat donne aux nouveaux arrivants, qu'ils soient des entraîneurs ou des athlètes de compétition qui visent une carrière d'entraîneur dans l'avenir, l'occasion de côtoyer des entraîneurs chevronnés, de bénéficier de précieux conseils et d'acquérir d'inestimables compétences et connaissances pratiques. Cette relation offre aux entraîneurs

nouvellement arrivés un environnement favorable qui leur permet de poser des questions, de recevoir de la rétroaction et de mieux comprendre les pratiques de coaching au Canada.

L'objectif de cette recherche est d'explorer les occasions et les facteurs facilitants perçus par les entraîneurs et les athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés\* participant au Programme de mentorat d'entraîneurs nouvellement arrivés, un projet collaboratif entre l'Association canadienne des entraîneurs et la société albertaine Action for Healthy Communities. Cette recherche, qui met en lumière les expériences et perspectives d'entraîneurs et d'athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés au pays, a pour but de déterminer les facteurs facilitants qui contribuent à leur intégration dans le système sportif canadien et de proposer des moyens d'optimiser les programmes pour mieux les soutenir.

En plus de cibler des occasions d'agir, cette recherche explore les obstacles et défis multidimensionnels auxquels sont confrontés les entraîneurs et les athlètes visant une carrière d'entraîneur

nouvellement arrivés lors de leur intégration dans le système sportif canadien. Cette recherche met en lumière, grâce à des entrevues de fond auprès d'entraîneurs de haute performance et de niveau récréatif et d'athlètes visant une carrière d'entraîneur, les obstacles à l'échelle organisationnelle, sociale et personnelle qui nuisent à leur pleine participation et à leur progression. Elle explore également les perceptions des participants sur la diversité et l'inclusion dans le système sportif canadien, et dévoile des expériences de discrimination et de préjugés, notamment du racisme passif-agressif et des microagressions.

Les conclusions visent à soutenir tous les intervenants sportifs, dont l'Association canadienne des entraîneurs (ACE) et Action for Healthy Communities, dans la conception et la mise en œuvre de programmes pour faciliter l'intégration et l'installation harmonieuses des nouveaux arrivants dans l'écosystème sportif canadien.

\* Dans le cadre de cette recherche, un « entraîneur nouvellement arrivé » est une personne qui a immigré au Canada et qui est impliquée activement dans le coaching (à un niveau récréatif ou de haute performance) ou qui participe à des compétitions dans le système sportif canadien.

# Objectifs de recherche

## Les objectifs de cette étude étaient les suivants :

- Examiner les facteurs facilitants et les mécanismes de soutien, notamment ceux pouvant faciliter l'intégration harmonieuse dans le système sportif canadien des entraîneurs et athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés;
- Explorer et documenter les obstacles et défis spécifiques auxquels sont confrontés les entraîneurs et athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés lors de leur intégration dans le système sportif canadien;
- Offrir des recommandations et des mesures concrètes aux organismes sportifs et aux associations d'entraîneurs fondées sur le vécu et les perspectives des entraîneurs et athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés;
- Examiner les perceptions et expériences des entraîneurs et athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés quant à la diversité et à l'inclusion dans le système sportif canadien;
- Explorer la nature de la discrimination ou des préjugés vécus par les entraîneurs et athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés en raison de leurs origines.



# Méthodologie de recherche

Afin d'atteindre les objectifs du projet, AuthentiQ Research a utilisé une méthodologie de recherche qualitative, notamment par des entrevues de fond de nature exploratoire, qui offrent la flexibilité d'explorer divers thèmes quand ils sont abordés dans la conversation.

L'étude a été menée auprès des types d'entraîneurs suivants :

- Entraîneurs de haute performance\* (n = 3)
- Entraîneurs de niveau récréatif\*\* (n = 4)
- Athlètes visant une carrière d'entraîneur\*\*\* (n = 4)

Cette approche qualitative a permis aux participants de faire part de leurs opinions en respectant leur emploi du temps, tout en garantissant le confort, l'anonymat et la confidentialité des échanges. Les entrevues ont été soumises à un processus d'examen par les pairs, au cours duquel un groupe de chercheurs

indépendants ont examiné et classé les verbatims d'entrevue et en ont discuté afin d'en ressortir les thèmes récurrents et d'assurer la fiabilité et la validité des conclusions.

AuthentiQ Research a dirigé l'élaboration du guide, l'animation et la modération de toutes les séances, l'analyse des données et la rédaction du rapport.

**Dates des entrevues :**

**Du 19 mars au 14 juin 2024**

\* Entraîneur de haute performance : entraîneur certifié qui entraîne et encadre activement des athlètes dans le cadre de compétitions organisées de haute performance.

\*\* Entraîneur de niveau récréatif : entraîneur qui entraîne et guide des athlètes participant à des activités sportives communautaires de niveau amateur, mettant l'accent sur le développement des habiletés, le plaisir et la participation plutôt que sur le succès en compétition.

\*\*\* Athlète visant une carrière d'entraîneur : personne qui participe à des sports organisés à un niveau impliquant des compétitions et des entraînements réguliers, et qui recherche activement des possibilités d'entraîner dans le futur.

## 11 entrevues de fond :

- Participants de divers horizons
- 10 nationalités différentes
- Participants âgés de 15 à 45 ans
- 6 sports différents
- Durée maximale d'une heure

Le principal avantage de la discussion qualitative est qu'elle permet d'explorer en profondeur les opinions, perceptions et attitudes des participants sur un sujet précis. La recherche qualitative permet d'avoir une compréhension plus complète du sujet, puisque les idées et émotions des participants sont exprimées « dans leurs mots », avec l'« intensité qui leur est propre ». En recherche en sciences sociales, les entrevues qualitatives sont préférées à la collecte de données quantitatives précises ou de mesures absolues pour obtenir de l'information et un fil conducteur. Cependant, les résultats ne peuvent que donner des pistes et ne sont pas applicables à l'ensemble de la population à l'étude.



\* Interviewed in their mother tongue language.



**Basketball**



**Soccer**



**Canoë-kayak**



**Natation**



**Gymnastique**



**Planche à neige**

# Points à retenir



## Facteurs facilitants et systèmes de soutien

### Entraîneur de haute performance

- Ressources d'apprentissage
- Programmes et projets

### Entraîneur de niveau récréatif

- Soutien dans la communauté
- Soutien financier indirect
- Réseau de soutien social

### Athlètes visant une carrière d'entraîneur

- Systèmes et ressources  
de soutien personnels

## Obstacles et défis



- Avancement professionnel
- Emploi après la certification
- Style de coaching
- Expérience de leadership et  
reconnaissance de l'entraîneur

- Barrières sociales
- Contraintes de temps et  
obstacles liés à l'information

- Barrières linguistiques
- Particularités de la  
communication au Canada



## Résumé

Ce résumé présente les conclusions tirées de l'analyse des entrevues de fond menées auprès d'entraîneurs de haute performance et de niveau récréatif et d'athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés dans le système sportif canadien. Cette recherche visait à explorer les thèmes essentiels pour comprendre leur expérience par rapport à l'intégration, leurs stratégies d'adaptation, leurs systèmes de soutien, leur perception de la diversité et de l'inclusion, ainsi que la discrimination et les préjugés auxquels ils ont été confrontés, afin de suggérer des améliorations.

**Défis et obstacles liés à l'intégration.** Les participants ont nommé plusieurs obstacles qui ont nui à leur intégration dans le système sportif canadien, comme les politiques organisationnelles qui affectent l'avancement professionnel, les défis liés à la transition de la certification à l'emploi, la diversité des styles et approches de coaching uniques au Canada et l'influence de l'expérience en leadership sur le développement et la reconnaissance des entraîneurs. Les barrières sociales dans les cadres récréatifs, les contraintes de temps, l'attitude des parents à l'égard du sport, les barrières linguistiques dans les milieux

compétitifs et les particularités de la communication au Canada ont également été soulignées comme des défis importants.

**Stratégies d'adaptation.** L'adoption d'un style de coaching unique est ressortie comme une stratégie d'adaptation pour favoriser l'intégration dans le système. Les participants ont insisté sur l'importance d'avoir une rigueur au travail exceptionnelle et de toujours continuer son perfectionnement professionnel pour surmonter les obstacles dans le système sportif.

**Systèmes de soutien et facteurs facilitants.** Différents systèmes de soutien et facteurs facilitants ont été reconnus comme essentiels pour favoriser l'intégration, comme les webinaires et les ressources de formation en ligne, les programmes offerts par les organismes de gouvernance du sport, l'aide financière indirecte, les ressources communautaires, les réseaux de soutien social et communautaire et le réseau personnel de l'athlète.

**Perception de la diversité et de l'inclusion.** Les participants ont partagé leurs inquiétudes par rapport à la diversité et l'inclusion dans les hautes sphères du système sportif

canadien, ont souligné les défis auxquels sont confrontés les immigrants et ont mentionné le besoin d'une plus grande représentation dans les rôles de leadership.

**Expériences vécues de discrimination et de préjugés.** Certains participants ont raconté des situations de racisme passif-agressif et de microagressions, particulièrement au niveau récréatif, soulignant le besoin de mieux sensibiliser les gens et de mettre en place des mesures proactives pour éliminer ces enjeux.

**Changements suggérés.** Les participants ont fait des recommandations pour améliorer l'inclusion et l'aide offerte aux entraîneurs et aux athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés. Par exemple, améliorer le dialogue avec le leadership, réduire les obstacles par de l'aide financière et des programmes de sensibilisation, développer des programmes spécifiques pour les athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés et mettre en place des associations de soutien à leur intégration et à leur développement.

Cette étude offre de précieuses pistes pour comprendre l'expérience des entraîneurs et des athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés dans le système sportif canadien, et fait ressortir à la fois les défis et les occasions d'amélioration. Les conclusions soulignent l'importance des interventions ciblées pour favoriser la diversité et l'inclusion et

offrir un meilleur soutien à la communauté sportive. Ces données sont essentielles pour améliorer les politiques et pratiques dans les organismes sportifs de tous les niveaux au Canada, et pour créer un environnement plus accueillant et équitable pour tous les participants sportifs, y compris les entraîneurs et athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés.





# CONCLUSIONS

OBSTACLES ET FACTEURS  
FACILITANTS

# Systemes de soutien et facteurs facilitants

## Entraîneurs de haute performance

### Webinaires et ressources de formation en ligne

Les entraîneurs de haute performance ont souligné l'importance d'avoir un système de soutien fort et de bonnes ressources pour s'intégrer au système sportif canadien. Beaucoup d'entre eux ont affirmé que les webinaires offerts par différents organismes sportifs et associations au Canada étaient des ressources précieuses. Selon eux, ces webinaires offrent de l'information essentielle sur les techniques de coaching, la gestion des athlètes et les changements à la réglementation. Les programmes de mentorat et les événements de réseautage offerts par les organismes nationaux et provinciaux de sport ont aussi été nommés comme des outils essentiels pour le perfectionnement professionnel et le renforcement de la communauté. Selon les répondants, l'accès à ces ressources peut non seulement améliorer leurs habiletés, mais aussi favoriser le succès de leurs athlètes et équipes.

### Programmes et initiatives des organismes de gouvernance du sport

Les entraîneurs ont aussi insisté sur l'importance des programmes et initiatives essentiels offerts par les organismes de gouvernance du sport à l'échelle nationale et provinciale, notamment le financement, la formation et les occasions de perfectionnement. Un membre important parmi ces organismes était l'Association canadienne des entraîneurs (ACE), qui propose un vaste choix de formations pour la certification et le perfectionnement professionnel afin d'améliorer l'efficacité du coaching. Ces mécanismes de soutien structurés sont, selon l'avis des répondants, essentiels pour s'assurer que les entraîneurs de haute performance vivent une transition harmonieuse dans le système sportif canadien et soient en mesure d'améliorer la qualité et la compétitivité des athlètes partout au pays.

*“ J'ai suivi environ 500 webinaires sur différents sujets [sportifs] dans les 5 ou 6 dernières années, et ils m'ont beaucoup aidé à comprendre les petits détails. J'aime les différents points de vue sur un même sujet, amenés par différents présentateurs, chacun à leur façon, selon leurs propres stratégies et vécus de transition. ”*

Entraîneur de haute performance

*“ Je pense que dans les 2 ou 3 dernières années, ils ont vraiment pris la question à cœur, et grâce à différentes initiatives provinciales, les gens comprennent maintenant l'importance de l'inclusion. Je n'aurais pas pu dire ça il y a 4 ou 5 ans. ”*

Entraîneur de haute performance

## Entraîneurs de niveau récréatif

### Soutien financier indirect et ressources communautaires

Lors des entrevues de fond, les entraîneurs de niveau récréatif ont nommé quelques ressources et systèmes de soutien comme éléments cruciaux pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants dans le système sportif canadien. L'un des thèmes importants était le rôle des bourses et subventions, particulièrement celles qui sont accessibles indirectement en raison des contraintes liées au statut du permis d'immigration, qui nuit souvent aux demandes de financement direct. Les entraîneurs ont aussi nommé les partenariats communautaires comme essentiels pour combler cet écart et tirer profit du réseau et des organismes locaux pour fournir une aide financière et un accès aux ressources. Le soutien financier indirect, comme la location d'installations à tarif réduit et le don d'équipement, a souvent été décrit comme très important pour alléger le fardeau financier des nouveaux arrivants. Les programmes de mentorat et les initiatives bénévoles faisaient aussi partie des ressources importantes, puisqu'ils permettent d'obtenir des conseils et contribuent au sentiment d'appartenance dans la communauté sportive.

### Réseaux de soutien sociaux et communautaires

Les entraîneurs de niveau récréatif nouvellement arrivés ont souvent souligné le rôle crucial des liens personnels et sociaux avec d'autres entraîneurs, qui offrent des conseils, du soutien et un sentiment d'appartenance à la communauté sportive. De plus, le soutien des organismes de la communauté d'origine des répondants, où ils peuvent s'exprimer dans leur langue, a aussi été nommé comme un élément essentiel pour faciliter la transition et aider avec les enjeux culturels. Selon les répondants, en plus de créer un sentiment d'appartenance et de familiarité, ces organismes offrent de précieux conseils pour comprendre les nuances culturelles de la communauté sportive locale. Les répondants ont constamment souligné à quel point ces facteurs facilitants ont joué un rôle crucial pour faciliter leur transition et améliorer leur efficacité comme entraîneurs au Canada.

*« Financièrement, les nouveaux arrivants sans résidence permanente ou citoyenneté sont toujours en difficulté. Ceux qui ont la citoyenneté ou le statut de résident permanent ont moins de difficulté, mais si on les subventionne chaque fois qu'on peut, ça les aide, comme ça ils n'ont pas besoin de payer. »*

Entraîneur de niveau récréatif

*« J'ai rencontré beaucoup de gens [dans le club] et je suis devenu entraîneur parce que je connaissais l'entraîneur-chef depuis que j'étais athlète, donc c'était génial. On crée beaucoup de liens qui peuvent être utiles si on veut aller vers une carrière d'entraîneur. Grâce à mes certifications en coaching, j'ai été capable de commencer à entraîner pour l'Association en Alberta, et ça a créé une communauté plus forte, tissée plus serrée, un environnement plus sécuritaire. »*

Entraîneur de niveau récréatif

## Athlètes visant une carrière d'entraîneur

### Réseau de soutien personnel et intégration des athlètes visant une carrière d'entraîneur

Les entrevues de fond auprès des athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés ont mis en lumière le rôle crucial des ressources et systèmes de soutien personnels pour leur intégration au système sportif canadien. Ces répondants ont dit avoir ressenti beaucoup de solitude à leur arrivée, leur principale source de soutien étant leur famille, leurs coéquipiers et leurs relations sociales, qui leur ont offert du soutien émotionnel, des conseils pratiques, voire une aide financière. Le seul recours à ces liens personnels illustre les lacunes en matière de soutien institutionnel et le besoin d'avoir des programmes d'intégration plus complets pour aider les athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés à s'adapter au paysage système sportif canadien.

*“ Je ne vois pas comment on peut y arriver sans soutien social. Je ne sais pas si les autres savent à quel point c'est important. Tout ce que j'ai appris venait d'autres entraîneurs, mais je fais tout par moi-même.”*

Athlète visant une carrière d'entraîneur

*“ Je me suis senti très seul, surtout parce que mon arrivée a coïncidé avec la pandémie et tout était interdit. Je pouvais seulement aller sur les médias sociaux, écouter des vidéos et aller dehors. Je ne peux pas dire que j'ai eu beaucoup de soutien social externe. ”*

Athlète visant une carrière d'entraîneur

# Obstacles et défis liés à l'intégration

## Politiques organisationnelles et avancement professionnel

Selon l'analyse des entrevues de fond, les politiques des organismes sportifs nuisent beaucoup à l'avancement professionnel des entraîneurs nouvellement arrivés. Certains répondants ont souligné que la complexité des politiques internes, notamment le favoritisme, les hiérarchies enracinées et l'influence des réseaux bien établis empêchent souvent les nouveaux entraîneurs de mettre en valeur leurs habiletés et de gagner de la reconnaissance. Beaucoup de répondants ont avoué qu'ils devaient suivre les personnes influentes et ont parlé du grand nombre de décisions basées sur des facteurs qui n'ont rien à voir avec le mérite. Non seulement ce genre d'environnement étouffe l'innovation et les nouvelles perspectives, mais dresse également un portrait peu invitant pour les nouveaux arrivants, et peut éloigner des talents intéressés par une carrière à long terme dans ces organismes.

## Transition de la certification à l'emploi

Les entrevues ont également relevé un écart important entre la facilité d'obtenir une certification en coaching et la difficulté d'obtenir un emploi dans le milieu par la suite. Les

participants ont été nombreux à mentionner que bien que les programmes de certification étaient accessibles et souvent simples, obtenir un emploi par la suite représentait un défi considérable. Les principaux obstacles mentionnés étaient le peu d'offres d'emploi, la concurrence importante et une préférence pour l'embauche d'entraîneurs d'expérience. De plus, le manque d'occasions de réseautage et de programmes de mentorat dignes de ce nom contribue au problème, et les entraîneurs nouvellement certifiés doivent se battre pour se tailler une place dans le milieu. Malgré leurs compétences souvent plus avancées et leurs expériences plus diversifiées que les entraîneurs canadiens blancs, les entraîneurs nouvellement arrivés avouent qu'ils sont confrontés à un marché de l'emploi rempli de préjugés envers les immigrants.

## Différents styles et approches du coaching au Canada

Les entrevues de fond auprès des entraîneurs nouvellement arrivés ont fait ressortir des obstacles liés aux différents styles et approches du coaching au Canada. Certains participants ont fait part de difficultés à s'adapter aux philosophies de coaching canadiennes. Ces répondants de diverses origines ayant différentes

*“ ... mon plus gros problème à la base est que la personne qui était responsable du développement des entraîneurs dissimulait [ne partageait pas] toute l'information.”*

Entraîneur de haute performance

*“ ... avec mon expérience et mes diplômes, j'aurais dû commencer à Camp 2 ou 3, mais j'ai été rétrogradée à Camp 1... [différents niveaux de camp d'entraînement en fonction de l'expérience et du niveau d'habileté des entraîneurs de gymnastique]. ”*

Entraîneur de haute performance

*“ Je n'ai pas de problème avec la certification, mais est-ce qu'elle garantit un emploi? Non. ”*

Entraîneur de haute performance

*“ Il faut faire beaucoup plus qu'une personne qui est née et qui a grandi ici; il faut faire ses preuves et travailler deux fois plus fort pour se faire remarquer [pour un poste]. ”*

Entraîneur de haute performance

normes et valeurs comme entraîneur ont trouvé qu'il était difficile d'harmoniser leurs méthodes aux attentes locales. Ces différences ont souvent mené à des malentendus et à des conflits avec les athlètes, les parents et les autres entraîneurs, nuisant à l'efficacité des communications et du travail d'équipe. De plus, le manque de protocoles de coaching standardisés d'un sport à l'autre complique encore plus le processus d'intégration des entraîneurs nouvellement arrivés, qui vivent de l'isolement et ressentent un manque de soutien dans leur perfectionnement professionnel.

### **Effet des expériences de leadership sur le perfectionnement professionnel et la reconnaissance des entraîneurs**

Les entrevues ont révélé que les entraîneurs de haute performance nouvellement arrivés rencontrent souvent des obstacles en matière de perfectionnement professionnel et de reconnaissance quand les dirigeants d'organismes sportifs canadiens ont une expérience sans lien avec le domaine, puisque la communication est compliquée par des différences de vocabulaire et de normes sociales. Les entraîneurs ont dit se sentir sous-estimés et incompris, parce que les leaders sans expérience dans le monde du sport n'avaient souvent pas la perspective nécessaire pour comprendre les nuances du coaching et du développement des athlètes, ce qui rendait la communication difficile. Cet écart a mené à un mauvais alignement des priorités et des attentes nuisant à la progression professionnelle des entraîneurs. Les

participants ont insisté sur le fait que ce mauvais alignement a nui à leur croissance professionnelle, puisque leur expertise et leurs approches innovantes n'ont pas été adéquatement reconnues ou soutenues par la direction, causant des occasions ratées d'avancement professionnel.

### **Défis liés à l'intégration et barrières sociales dans le sport récréatif**

Les entrevues auprès des entraîneurs de niveau récréatif nouvellement arrivés révèlent un problème majeur, soit la méconnaissance de l'environnement, qui englobe non seulement les installations sportives, mais aussi les règles, normes et attentes de la communauté sportive. Cette méconnaissance mène souvent à un sentiment de désorientation et d'hésitation à participer pleinement. Les répondants ont aussi exprimé une absence de sentiment d'appartenance aux groupes établis, qui peut mener à un sentiment d'isolement et d'exclusion. Cette barrière sociale est particulièrement présente pour ceux qui sont nouveaux dans la région ou dans le sport, puisque les groupes établis peuvent créer, sans s'en rendre compte, une ambiance peu accueillante.

### **Attitudes parentales envers le sport en tant qu'activité non essentielle**

Un autre défi qui est ressorti des entrevues auprès des entraîneurs de niveau récréatif est la perception du sport

*“ Chaque pays et continent s'appuie sur des styles et perspectives différents pour construire une vision scientifique du sport en matière de planification, d'organisation et de structure. Je viens de l'école de pensée européenne. Quand je suis arrivé ici, les choses étaient très différentes.”*

Entraîneur de haute performance

*“ ... la plupart des dirigeants viennent de milieux autres que le sport et ils ne valorisent pas vraiment la carrière des entraîneurs nouvellement arrivés, les efforts, l'énergie et le temps qu'ils investissent pour se perfectionner, et leurs connaissances acquises au fil de leur transition d'un pays à l'autre, d'un club à l'autre ou d'un style d'entraînement à un autre. Je ne pouvais pas mettre cela de l'avant.”*

Entraîneur de haute performance

*“ Si le jeune participe à un sport et ne réussit pas si bien à l'école, parfois, les parents vont l'empêcher de participer.”*

Entraîneur de niveau récréatif

dans la culture des parents des jeunes nouvellement arrivés. Certains parents, particulièrement ceux qui viennent d'une culture où le succès scolaire est prioritaire, considèrent le sport comme une activité non essentielle qui nuit aux études de leur enfant. Cette perception est une barrière importante pour les entraîneurs qui tentent de s'intégrer au système sportif canadien. Les entraîneurs de niveau récréatif témoignent de difficultés à obtenir le soutien des parents pour les séances d'entraînement régulières et la participation à des compétitions, essentielles au développement et au succès des jeunes athlètes. Selon eux, les joueurs sont déchirés entre leur passion pour le sport et les attentes de leur famille. Non seulement cette division empêche les jeunes de participer pleinement au sport, mais nuit également à l'inclusion et à la diversité dans le système sportif canadien.

### **Contraintes de temps et obstacles liés à l'information**

Les entrevues auprès des entraîneurs de niveau récréatif nouvellement arrivés révèlent aussi un défi important, soit les contraintes de temps liées au besoin d'avoir un deuxième emploi. Beaucoup de nouveaux arrivants jonglent avec différents emplois ou des horaires de travail exigeants, ce qui limite leur disponibilité pour entraîner ou pour participer à des activités sportives. Cette situation est une barrière importante à l'engagement constant, et mène à une participation fragmentée, à

moins d'occasions de développement d'habiletés et à une moins bonne cohésion d'équipe. De plus, le manque d'information à propos des événements et du système sportif limite encore plus à leur engagement. Les nouveaux arrivants rencontrent souvent des difficultés d'accès à de l'information claire et complète à propos des ligues locales, des séances d'entraînement et des événements sportifs, surtout en raison d'une mauvaise diffusion de l'information, notamment à cause du manque de plateformes centralisées, des barrières linguistiques et de la faible portée des communications. Ce manque d'information nuit à leur bonne intégration à la communauté sportive, causant des occasions manquées et un sentiment d'isolement.

### **Réduction des barrières linguistiques en coaching**

Les barrières linguistiques sont ressorties comme un défi important pour les athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés et leurs parents. Les répondants ont mentionné avoir eu de la difficulté à comprendre le vocabulaire complexe et les stratégies présentées par les entraîneurs, ce qui les a empêchés de bien comprendre certains concepts essentiels au coaching. De leur côté, les parents ont souvent eu de la difficulté à communiquer efficacement avec le personnel entraîneur et les autres parents, ce qui a limité leur participation au développement de leur enfant et d'un réseau de soutien. Selon les répondants, ces barrières linguistiques nuisent non

*“ À chaque entraînement de soccer, il y a un problème. Il y a un manque de participation dû à d'autres engagements, comme le travail.”*

Entraîneur de niveau récréatif

*“ Honnêtement, la barrière linguistique était un peu difficile, parce qu'elle ne concernait pas juste moi, mais mes parents aussi. Comment ils étaient censés communiquer avec les autres parents ou avec les autres entraîneurs... ”*

Athlète visant une carrière d'entraîneur

seulement à la courbe d'apprentissage et de performance, mais elles contribuent également à un sentiment d'isolement et de frustration, qui peut avoir un effet sur le bien-être et la motivation générale des athlètes visant une carrière d'entraîneur.

### **Compréhension des particularités de la communication au Canada**

Les entrevues auprès des athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés ont aussi révélé que les communications au Canada sont souvent plus indirectes et nuancées que dans d'autres cultures anglophones. Les participants ont noté que la pleine compréhension des interactions canadiennes

nécessite une familiarité avec un ensemble de normes sociales et de subtilités culturelles non écrites. Même pour les anglophones natifs, ces règles implicites peuvent poser un obstacle à une communication claire. À leur avis, puisque les Canadiens préfèrent souvent éviter les conflits, leurs messages sont parfois détournés. Ce genre de message peut être difficile à comprendre pour ceux qui ne sont pas habitués à lire entre les lignes, et peut mener à des malentendus ou à l'omission de signaux. Dans les situations de coaching, les entraîneurs peuvent choisir de ne pas offrir d'instructions ou de rétroaction directes, et d'utiliser des indices subtils et des questions pour guider le développement.

*“ ... J'ai dû changer mes codes, si on veut, parce que la façon de parler dans notre pays est carrément différente de la langue parlée ici.”*

Athlète visant une carrière d'entraîneur

## **Stratégies d'adaptation**

### **Adoption d'un style de coaching unique comme stratégie d'adaptation pour favoriser l'intégration!**

Une stratégie d'adaptation commune adoptée par les répondants pour surmonter ces défis était la création d'un style de coaching unique combinant leurs expériences antérieures et les normes et attentes de l'environnement sportif canadien. En intégrant des techniques familières de leur pays aux nouvelles

méthodes requises au Canada, ces entraîneurs ont été capables de rester authentiques tout en respectant les normes locales. Certains répondants ont mentionné qu'ils étaient à l'affût d'occasions de mentorat et qu'ils bâtissent leur réseau dans la communauté sportive canadienne pour obtenir des connaissances et du soutien. Ils participent souvent à des activités de perfectionnement professionnel pour améliorer leur compréhension du système et bonifier leur formation en coaching.

## Réduction des obstacles par le perfectionnement professionnel et une rigueur exceptionnelle

Les entrevues ont montré que les entraîneurs nouvellement arrivés travaillent souvent exceptionnellement fort et mettent le double des efforts de leurs collègues canadiens blancs pour prouver leur compétence et leur engagement. Ils adoptent un ensemble de stratégies d'adaptation, comme la recherche de certifications supplémentaires, la participation à des ateliers de perfectionnement professionnel et le réseautage actif dans la communauté sportive. Ces efforts servent non seulement à améliorer leurs habiletés de coaching, mais aussi à obtenir la reconnaissance et l'acceptation du milieu sportif canadien. De plus, les entraîneurs nouvellement arrivés acceptent souvent plusieurs rôles et responsabilités dans leur équipe pour démontrer leur valeur et leur engagement et ainsi graduellement gagner de la crédibilité et obtenir la confiance des athlètes, des parents et des autres entraîneurs

## Différents styles et approches du coaching au Canada

Les entrevues ont montré que les entraîneurs nouvellement arrivés travaillent souvent exceptionnellement fort et mettent le double des efforts de leurs collègues canadiens blancs pour prouver leur compétence et leur engagement. Ils adoptent un ensemble de stratégies d'adaptation, comme la recherche de

certifications supplémentaires, la participation à des ateliers de perfectionnement professionnel et le réseautage actif dans la communauté sportive. Ces efforts servent non seulement à améliorer leurs habiletés de coaching, mais aussi à obtenir la reconnaissance et l'acceptation du milieu sportif canadien. De plus, les entraîneurs nouvellement arrivés acceptent souvent plusieurs rôles et responsabilités dans leur équipe pour démontrer leur valeur et leur engagement et ainsi graduellement gagner de la crédibilité et obtenir la confiance des athlètes, des parents et des autres entraîneurs.

*“ Quand je suis arrivé au Canada, les évaluateurs ou experts tous sports confondus au Canada n'étaient pas ouverts à cette nouvelle approche ou cette nouvelle vision, alors j'ai continué à développer mes connaissances, j'ai maîtrisé les connaissances canadiennes, et j'ai commencé à combiner les deux. Maintenant, je peux expliquer à n'importe quel expert ou non expert qu'il est crucial pour les entraîneurs d'entraîner à leur façon. Entraîner, c'est comme cuisiner. On vous donne quelques ingrédients, comme des tomates, de l'huile et des œufs, et chacun fait sa recette avec...”*

Entraîneur de haute performance

# CONCLUSIONS

DIVERSITÉ ET INCLUSION



# Perception de la diversité et de l'inclusion

## Défis liés à la diversité et au leadership des personnes immigrantes

Un thème récurrent est ressorti des entrevues concernant les défis liés à la perception de la diversité et de l'inclusion. Beaucoup d'entraîneurs se sont dits préoccupés par ce qu'ils perçoivent comme une faible diversité et une absence notable de personnes immigrantes dans les rôles de leadership de certains sports. Les répondants ont noté que malgré les efforts pour promouvoir la diversité, des barrières systémiques, comme les préjugés culturels et le manque de cheminements pour les entraîneurs immigrants, nuisent à l'inclusion. Ces conclusions montrent l'écart entre l'engagement déclaré envers la diversité dans le sport canadien et les expériences vécues des entraîneurs nouvellement arrivés, et indiquent un besoin d'initiatives ciblées pour encourager une plus grande représentation et plus d'occasions de leadership dans la communauté sportive.

## Diversité et inclusion dans les hautes sphères du système sportif canadien

Dans la même veine, les répondants ont exprimé des points de vue nuancés quant à la diversité et l'inclusion dans le système sportif canadien, particulièrement dans les hautes sphères. Bien que beaucoup d'entraîneurs nouvellement arrivés ont observé des améliorations dans les dernières années, ils ont souligné des défis qui persistent. Un thème récurrent était la perception que les postes plus élevés dans la hiérarchie restaient encore occupés majoritairement par des Canadiens blancs, malgré les efforts pour améliorer la diversité dans les rôles de leadership. Les entraîneurs nouvellement arrivés ont admis se sentir soumis à des attentes plus élevées que leurs collègues canadiens blancs et ont souvent affirmé avoir été traités différemment en milieu professionnel. Ces données soulignent l'écart qui persiste dans les occasions perçues et le traitement au sein de la hiérarchie du sport canadien.

*“ Quand on regarde les systèmes de gouvernance du sport, surtout dans les hautes sphères, la grande majorité des postes sont occupés par un groupe ethnique dominant, les personnes natives, qui ont grandi au pays.”*

Entraîneur de haute performance

# Expériences vécues de discrimination et de préjugés

## Racisme passif-agressif et microagressions

Les entraîneurs de haute performance qui ont participé à cette étude ont partagé leurs expériences vécues de discrimination et de préjugés dans le système sportif canadien. Un thème prévalent qui est ressorti était le racisme passif-agressif : les entraîneurs ont relaté des situations de discrimination subtile, mais puissante. Les répondants ont décrit s'être sentis marginalisés par des microagressions, comme ne pas être considéré pour un rôle de leadership ou subir du mépris envers leurs stratégies de coaching fondé sur des stéréotypes culturels. À leur avis, ces expériences ont souvent ajouté aux défis de leur intégration à la communauté sportive et nuï à leur progression professionnelle. Ces témoignages mettent en lumière le besoin criant de mesures proactives de sensibilisation pour encourager un environnement plus inclusif pour tous les entraîneurs, peu importe leur origine.

## Microagressions vécues par les entraîneurs de niveau récréatif

Dans le même genre, les entraîneurs de niveau récréatif ont raconté plusieurs situations de microagressions de la part d'autres joueurs ou entraîneurs dans l'environnement sportif récréatif. Ces microagressions prenaient la forme d'actes subtils d'exclusion, de stéréotypes ou de dévalorisation basés sur des caractéristiques comme l'origine ethnique, le genre ou l'accent de la personne. Plusieurs répondants ont décrit s'être sentis marginalisés ou mis de côté dans les activités d'équipe, et avoir fait l'objet de remarques qui ont subtilement miné leur autorité ou leur compétence comme entraîneur. Un répondant a raconté s'être fait interroger à plusieurs reprises sur ses décisions comme entraîneur d'une façon qui insinuait son incompetence en raison de son origine. Ce genre d'expériences a contribué à un sentiment d'isolement et de frustration chez les entraîneurs nouvellement arrivés qui essayaient de s'intégrer au système sportif canadien.

*“ Il y a beaucoup d'attitudes passives-agressives dans ce sport, et il n'y a pas d'acceptation du développement. Si vous avez l'autorité de le faire, vous pouvez le faire parfois, mais d'autres fois non. Il y a un grand manque de respect des droits de la personne en général dans le monde du sport, et beaucoup de discrimination... ”*

Entraîneur de haute performance

*“ Chaque pays et continent s'appuie sur des styles et perspectives différents pour construire une vision scientifique du sport en matière de planification, d'organisation et de structure. Quand je suis arrivé au Canada, c'était très différent. Les principes sportifs et la vision de la planification étaient différents et il n'y avait pas d'acceptation des différences. Les évaluateurs ou experts tous sports confondus au Canada n'étaient pas ouverts à cette nouvelle approche ou cette nouvelle vision... ”*

Entraîneur de haute performance

# Changements suggérés par les participants

## Dialogue entre les entraîneurs et la direction

Les entraîneurs de haute performance nouvellement arrivés ont insisté sur la nécessité de créer un environnement accueillant et axé sur l'entraide dans le système sportif canadien. Une recommandation clé était de créer des canaux de communication bidirectionnels entre les entraîneurs et la haute direction. Cette communication est essentielle pour s'assurer que la voix et les préoccupations des entraîneurs nouvellement arrivés sont entendues et considérées. De plus, ils soulignent l'importance d'entamer un changement au sommet de la hiérarchie et affirment que les leaders de haute performance doivent encourager l'inclusion et agir en soutien à la diversité. En intégrant ces valeurs dans les hautes sphères, le système sportif entier sera encouragé à créer une culture plus inclusive et un environnement plus accueillant pour tous les participants. Cette approche du haut vers le bas est considérée comme cruciale pour cultiver un sentiment d'appartenance et réduire la discrimination et les préjugés.

## Réduction des obstacles par l'éducation et le soutien financier

Les entraîneurs de haute performance nouvellement arrivés ont exprimé le besoin clair d'apporter des changements systémiques pour réduire les obstacles qui nuisent à l'accès aux postes d'entraîneur. Les principales recommandations incluent l'élimination ou la réduction des frais associés à la certification des entraîneurs immigrants. Les répondants ont noté que les obstacles financiers affectent les nouveaux arrivants de façon inégale, limitant leur capacité à contribuer pleinement au système sportif canadien. De plus, les répondants ont insisté sur l'importance de créer des initiatives de sensibilisation conçues pour encourager la compréhension mutuelle entre les nouveaux arrivants et les athlètes, entraîneurs et administrateurs canadiens.

*“ Il devrait y avoir des canaux de communication entre le sommet et le milieu, c'est-à-dire que je devrais pouvoir parler à quelqu'un au sommet, et ils devraient pouvoir nous parler. Il devrait exister une procédure. C'est une pyramide et la base parle au sommet, mais le milieu n'est pas écouté, il ne se passe rien ici. Personne ne guide ce mouvement, personne ne nous ouvre la porte ou la fenêtre, il n'y a rien du tout. ”*

Entraîneur de haute performance

## Programmes et projets de soutien pour les athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés

À propos des changements potentiels qui pourraient favoriser la création d'un environnement accueillant et axé sur l'entraide dans le système sportif canadien, les athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés ont fait plusieurs suggestions, comme la mise en place de programmes spécialisés pour aider les nouveaux arrivants non seulement à s'intégrer, mais également à rayonner dans leur sport. Ces programmes devraient offrir de la formation ciblée, du soutien linguistique et du mentorat pour faire le lien entre les expériences antérieures des nouveaux arrivants et le contexte sportif canadien. Les athlètes visant une carrière d'entraîneur ont aussi insisté sur la nécessité d'instaurer une culture de diversité et d'inclusion chez les entraîneurs. Ils ont suggéré des séances de formation obligatoires sur la diversité pour sensibiliser les entraîneurs aux réalités culturelles, les aider à reconnaître les préjugés et leur proposer des pratiques de coaching inclusives. À leur avis, ces mesures favoriseraient la création d'un environnement plus accueillant et la réduction des situations de discrimination et contribueraient au sentiment d'appartenance à la communauté sportive.

## Création d'une association pour les athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés

Les répondants ont suggéré la création d'une association dédiée au soutien des athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés. Cet organisme se concentrerait sur les défis uniques que rencontrent les athlètes visant une carrière d'entraîneur, comme les barrières linguistiques, l'adaptation culturelle et l'accès aux ressources. Il servirait également de plateforme pour faire valoir leurs besoins et s'assurer que leur voix est entendue dans l'ensemble de la communauté sportive. En créant un réseau de soutien et en encourageant la diversité, cette association pourrait travailler à améliorer l'intégration et les chances de succès des athlètes étrangers visant une carrière d'entraîneur dans le système sportif canadien.

*“ J’y pensais justement, ce serait cool d’avoir une association pour ceux qui viennent d’ailleurs. J’ai l’impression qu’elle pourrait aider au recrutement d’entraîneurs étrangers et de joueurs de partout dans le monde. Il faudrait y penser.”*

Athlète visant une carrière d'entraîneur



# RECOMMENDATIONS

# Recommandations

Plusieurs grands défis ont émergé des entrevues de fond auprès des entraîneurs de haute performance et de niveau récréatif et des athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés dans le système sportif canadien, et méritent qu'on s'y attarde. Les recommandations suivantes peuvent favoriser l'inclusion, soutenir l'intégration et améliorer les perspectives d'avenir de tous les participants sportifs au Canada.

**Viser les politiques organisationnelles et l'avancement professionnel** Des cheminements clairs et transparents pour l'avancement professionnel doivent être développés pour atténuer le risque de préjugés et pour assurer l'équité dans les possibilités offertes aux entraîneurs et athlètes visant une carrière d'entraîneur nouvellement arrivés. Des programmes de mentorat doivent être mis en place pour offrir aux nouveaux arrivants un accompagnement par des entraîneurs canadiens qui les aideront à comprendre les politiques organisationnelles et à progresser dans leur carrière.

**Faciliter la transition de la certification à l'emploi** La simplification et la clarification du processus d'embauche suivant l'obtention d'une certification, comme celle du Programme

national de certification des entraîneurs (PNCE) offert par l'ACE, peuvent aider les nouveaux arrivants à comprendre les étapes requises pour obtenir un poste dans le système sportif canadien. La création de partenariats avec des établissements d'enseignement par l'offre de stages ou de programmes de placement peut permettre de créer un lien entre la certification et le marché du travail.

**Harmoniser les styles et approches de coaching** La mise en place d'ateliers visant l'harmonisation des différents styles et approches de coaching peut favoriser un environnement d'apprentissage mutuel et de respect envers les diverses méthodologies de coaching. L'inclusion de diverses techniques de coaching internationales aux programmes sportifs canadiens peut améliorer la diversité et favoriser l'enrichissement des méthodes d'entraînement.

**Tirer profit des expériences de leadership** La création d'initiatives conçues pour développer les habiletés de leadership des entraîneurs nouvellement arrivés ayant diverses expériences est nécessaire pour encourager leur reconnaissance et leur développement dans le système sportif canadien. Les entraîneurs





nouvellement arrivés ayant diverses expériences de leadership devraient être reconnus et accueillis, et leurs expériences uniques devraient être incluses à la philosophie de coaching dominante.

**Faciliter l'intégration et réduire les barrières sociales dans le sport récréatif** Les activités d'engagement communautaire qui permettent de réunir les entraîneurs et athlètes de niveau récréatif locaux et nouvellement arrivés sont nécessaires, puisqu'elles permettent l'intégration sociale et la réduction des obstacles. La création de programmes récréatifs inclusifs et accueillants pour les nouveaux arrivants peut les aider à sentir qu'ils font partie de la communauté.

**Modifier les attitudes parentales à l'égard du sport** Des campagnes de sensibilisation qui misent sur les avantages de la participation sportive et qui ciblent les parents d'athlètes nouvellement arrivés pourraient aider à changer leur perception du sport et à obtenir leur soutien. Des programmes dans lesquels les parents participeraient activement aux activités sportives de leurs enfants pourraient aider à démontrer l'importance du sport comme activité essentielle au développement personnel et professionnel, tout en créant un lien actif avec les parents.

### **Comprendre les particularités de la communication au Canada**

Pour aider les nouveaux arrivants à comprendre les styles de communication locaux et à s'y adapter, des ateliers et programmes d'orientation mettant l'accent sur les particularités de la communication au Canada devraient être offerts. On devrait y inclure des modules sur les façons d'offrir de la rétroaction dans le milieu sportif canadien et expliquer les attentes et pratiques courantes en matière de rétroaction. Un réseau de soutien par les pairs devrait être mis en place, afin de permettre aux nouveaux arrivants de partager leurs expériences et stratégies pour bien comprendre les normes de communication canadiennes et les aider à saisir les particularités des communications au Canada.



---

**Photo credits:**

Cover page — Ben Carmichael / Association canadienne des entraîneurs

Page 6 — Action for Healthy Communities

Page 8 — Association canadienne des entraîneurs

Page 17 — Kyle Clapham / Association canadienne des entraîneurs

Page 24 — Bogetti-Smith Photography

Page 16 — Andre Forget / Association canadienne des entraîneurs