



PLAN POUR ASSURER UNE RELÈVE FÉMININE EN SPORT

COMMENT RECRUTER DES ENTRAINEURES ET DES OFFICIELLES DANS SON ORGANISATION



Le présent outil a été élaboré par :

Recherche et rédaction

Marie-Christine Chartier - Égale Action

Andréanne Gagné - Égale Action

Béatrice Lavigne - Égale Action

Révision

Guylaine Demers - Université Laval

Kim Dupré - Égale Action

Communications et conception graphique

Joanie Dubé - Égale Action

Cette publication a été réalisée grâce à la participation financière du
Gouvernement du Québec et du Gouvernement du Canada

Québec 

Canada 

*Égale Action a pour mission de rendre le système sportif québécois équitable ET égalitaire à l'égard
des filles et des femmes et soutenir ces dernières dans le développement de leur plein potentiel.*

TABLE DES MATIÈRES

01-02 INTRODUCTION

03 Tableau récapitulatif «Plan pour assurer une relève féminine en sport»

04-11 Aspects administratifs

05 1. Diagnostic de la situation organisationnelle

06 2. Planification stratégique

07 3. Cadre politique

08-09 4. Règles de recrutement

10-11 5. Climat d'égalité et d'inclusion

12-19 Processus de recrutement de la relève

13-14 1. Promotion et communications

15 2. Diversification du bassin de recrutement

16 3. Ressources dédiées au développement des sports au féminin

17-18 4. Création d'occasions du développement du leadership féminin

19 5. Planification de l'intégration

20-24 Encadrement et formation

21 1. Plan de développement de carrière

22 2. Conception d'un programme de développement soutenu

23 3. Conférences de femmes d'influence en sport

24 4. Création d'un réseau de soutien d'entraîneuses et d'officielles et
d'une communauté de pratique

25 CONCLUSION

26-27 RÉFÉRENCES

INTRODUCTION

La parité dans le sport n'est pas un enjeu du passé. Un récent rapport de recommandations (octobre 2018) du Federal-Provincial/Territorial Sport Committee Work Group on Women and Girls in Sport (FPTSC), soulignait que l'intérêt porté à cette question a été inconstant au cours des dernières décennies, ce qui peut expliquer la sous-représentation des filles et des femmes dans les sports au Canada. En dépit de certaines initiatives, elles sont encore moins nombreuses que les garçons et les hommes à développer un intérêt pour le sport, à pratiquer et à progresser au sein de celui-ci. Les rôles de leadership, comme les entraîneur·es, les officiel·es, les mentor·es et les gestionnaires, sont encore majoritairement occupés par des hommes. Les chiffres le démontrent (Patrimoine Canada, 2013, 2017; ACAFS, 2017; MEES, sous presse). De ce fait, pour que les filles et les femmes puissent réellement investir le milieu sportif, il est impératif de changer nos manières de faire, de changer le système en tant que tel et non pas espérer que les femmes s'y adaptent.

Ce présent document se concentre sur un besoin identifié dans cette analyse des besoins, c'est-à-dire l'instauration d'un processus de recrutement pour une relève féminine en sport, notamment en ce qui concerne les postes d'entraîneuses et d'officielles. Puisque le nombre de femmes dans ces positions demeure toujours en deçà de ceux des hommes et que leur progression est pratiquement nulle depuis plus d'une décennie, repenser le processus de recrutement est inévitable. Actuellement, bien que les organisations sportives qui affichent une volonté de recruter plus de femmes en position de leadership soient nombreuses, le recrutement en sport demeure discriminant pour les femmes. C'est dans une vision d'égalité des chances et de transformation du milieu sportif pour atteindre la parité entre les sexes que ce plan pour une relève féminine a été pensé.

Il faut changer l'offre pour répondre aux besoins des femmes que vous ciblez – n'espérez pas que les femmes changent pour correspondre au milieu sportif. L'offre actuelle ne semble pas convenir à plusieurs femmes qui aimeraient pourtant être plus actives. Écoutez votre public pour savoir ce qui les préoccupe et adaptez vos activités et votre marketing en conséquence pour correspondre à ce qu'elles veulent et ce dont elles ont besoin (Sport England).

Le plan proposé se divise en trois parties, correspondant à trois moments du processus de recrutement – avant, pendant et après. Premièrement, nous proposons des ajustements dans le domaine administratif qui correspondent à ce qu’il faut prévoir **AVANT** de lancer un nouveau processus de recrutement. Il s’agit essentiellement d’un travail réflexif sur son organisation, ses objectifs, ses politiques et ses pratiques à l’égard du leadership féminin. Le deuxième aspect du plan concerne plus concrètement la mise en place d’un nouveau processus de recrutement et les éléments qui doivent être considérés **PENDANT** ce processus en tant que tel, notamment comment et où recruter des femmes. Finalement, dans un troisième temps, il faut planifier l’**APRÈS**, c’est-à-dire la formation et l’encadrement nécessaire à mettre en place pour assurer la progression et la rétention des femmes dans son organisation. Il est important de voir ces différents aspects comme des étapes qui s’enchaînent, s’entrecroisent, se suivent pour former un processus continu et logique (voir *Tableau récapitulatif* à la page suivante).

La mise en place de ces différentes pratiques révisé les manières de faire actuelles du milieu sportif et a pour objectif de permettre à un nombre plus important de femmes d’y faire leur place, d’être reconnues, valorisées et de participer à la construction d’un monde sportif plus ouvert et diversifié.

Si vous avez besoin d’accompagnement dans la mise en œuvre d’un plan de recrutement, vous pouvez faire appel à notre service d’expertise-conseil en nous contactant à info@egaleaction.com

ÉGALE ACTION

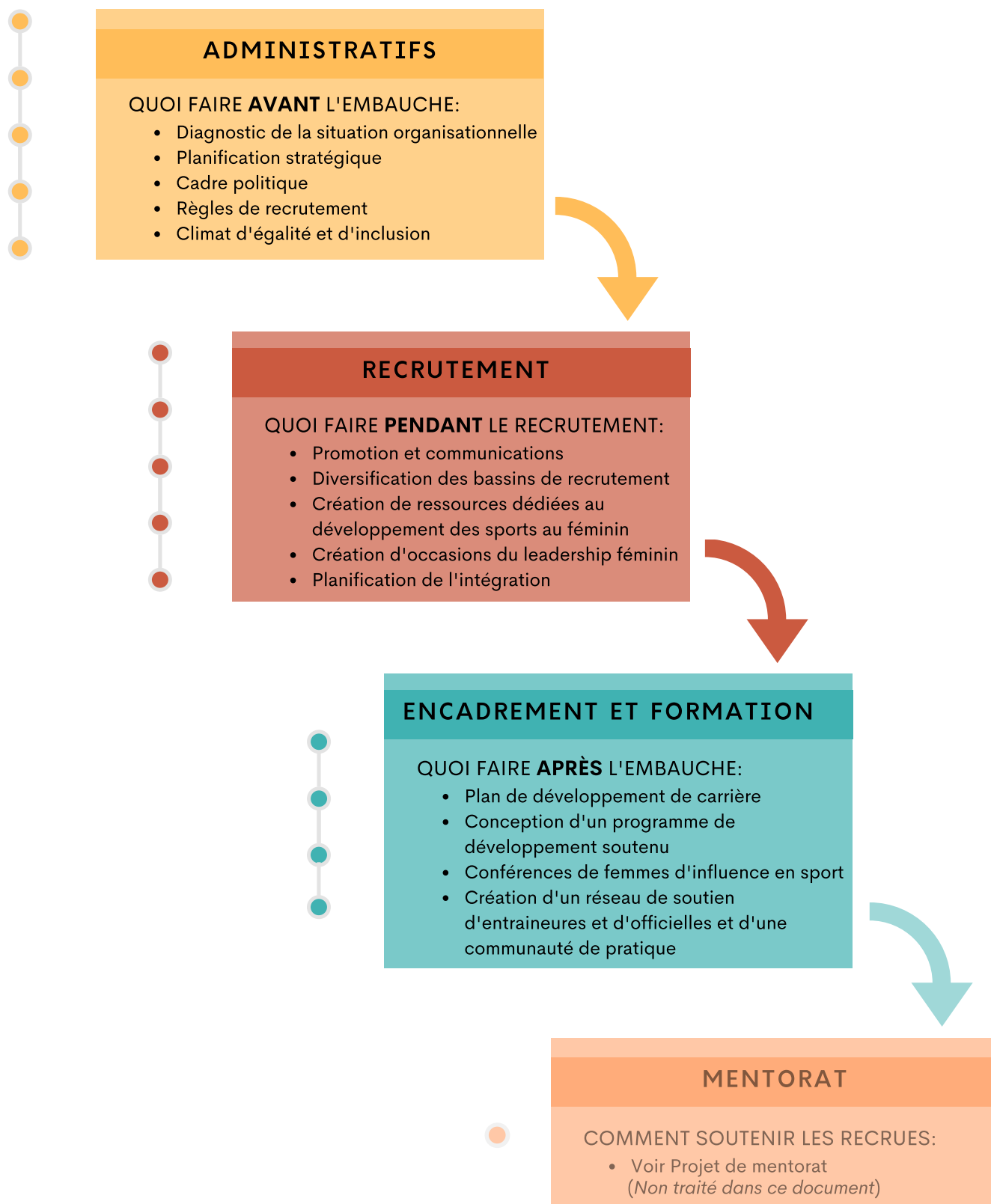
4545, Avenue Pierre-de Coubertin, Montréal (Québec) H1V 0B2

www.egaleaction.com | info@egaleaction.com

Automne 2019

TABLEAU RÉCAPITULATIF

«PLAN POUR ASSURER UNE RELÈVE FÉMININE EN SPORT»



● ASPECTS ADMINISTRATIFS

La première étape pour assurer une relève féminine en sport, notamment en tant qu'entraîneuses et officielles, demande un travail administratif en amont. En effet, si les femmes sont peu nombreuses dans une organisation ou dans un secteur, il est important de faire un travail réflexif sur les structures et les manières de recruter qui peuvent expliquer cette faible présence. En ce sens, le milieu sportif en général et les façons de recruter actuelles en particulier ne concordent pas avec les intérêts ou les besoins des femmes, il faut alors changer ces pratiques du système et non pas espérer que les femmes changent pour s'y adapter.

Pour ce faire, nous proposons ici cinq aspects administratifs à mettre en place pour faciliter le recrutement des femmes et assurer un meilleur taux de rétention, puisqu'il ne sert à rien d'essayer de recruter des femmes si le milieu dans lequel elles s'intégreront n'est pas prêt à les accueillir. Le premier point essentiel est de connaître sa clientèle féminine, leur nombre aussi bien que leurs expériences en tant que femmes en sport en mettant en place une démarche pour effectuer un **diagnostic de la situation organisationnelle**. Cette étape permettra de se fixer des objectifs de recrutement réalistes à l'intérieur d'une **planification stratégique**.

Par la suite, il est important d'officialiser les règles dans un **cadre politique** transparent. Quatrièmement, des **règles de recrutement** doivent être réfléchies et mises en place afin de s'assurer de sélectionner les meilleur·es candidat·es possible. Finalement, il est de la responsabilité de l'employeur d'instaurer un **climat d'égalité et d'inclusion** au travail, où le sexisme et toutes autres formes de discriminations sont absents et condamnés. Bref, cette première section est nécessaire et incontournable pour assurer l'efficacité des aspects plus techniques de recrutement à mettre en place ensuite.

1. Diagnostic de la situation organisationnelle

Pourquoi?

Cette première étape est essentielle pour connaître sa situation réelle en tant qu'organisation et donc définir les ressources disponibles et les besoins en termes de recrutement. Il est important de connaître son *membership* de manière détaillée, les athlètes constituant une relève potentielle d'entraîneuses et d'officielles. Il est également important de comprendre ce qui attire les femmes vers le coaching ou l'arbitrage, connaître leurs motivations et leurs expériences afin de mieux cibler la relève, mais également de mieux les accompagner dans leur transition. Si possible, il est aussi intéressant de consulter les femmes ayant abandonné le sport, l'arbitrage ou le coaching pour mieux comprendre les enjeux et les obstacles qu'elles peuvent vivre dans une organisation. Il est nécessaire de comprendre ce que les femmes vivent de positif et de négatif afin de répondre à leurs besoins pour mieux les recruter et pour assurer une rétention de la relève.

RÉFÉRENCE :

Les organisations qui ont favorisé la progression et la rétention des femmes, voire d'une diversité de personnes, ont pris un engagement formel pour y parvenir. Cela se traduit par la reconnaissance des lacunes en matière d'égalité et par la réalisation d'un diagnostic de la situation avec un portrait statistique détaillé (Brière et al, 2016 :9).

Comment?

o Connaître la situation de l'organisation sur la présence des femmes entraîneuses et officielles, par exemple:

- o Combien y a-t-il de femmes entraîneuses? Officielles?;
- o Qui entraînent-elles? Officient-elles?;
- o Où entraînent-elles? Officient-elles?;
- o Quelles sont leurs qualifications ou formations?;
- o Combien y a-t-il de postes actuellement d'entraîneurs (femmes ou hommes) à temps plein? Est-ce qu'il existe une relève?, etc.

o Consulter, à l'aide d'un sondage, d'outils statistiques ou par la réalisation d'entrevues, les femmes entraîneuses ou officielles dans l'organisation pour connaître leur expérience et leurs motivations, par exemple:

- o Pourquoi sont-elles devenues entraîneuses? Officielles?;
- o Quel a été leur parcours? Leur modèle?;
- o Qu'est-ce qu'elles aiment dans le coaching? L'arbitrage?;
- o Quels sont les défis qu'elles vivent en tant qu'entraîneuse? Officielle?;
- o Qu'est-ce qu'elles changeraient dans leur sport ou leur organisation?, etc.

o Mettre en place un système de suivi auprès des filles et des femmes qui quittent l'organisation pour connaître leur expérience et les raisons de leur abandon, par exemple :

- o Pourquoi quittent-elles l'organisation?;
- o Est-ce que quelque chose aurait pu être fait par l'organisation pour les garder?

o Utiliser les données de son *membership* selon le sexe et la catégorie d'âges, par exemple en le répertoriant dans le rapport annuel;

o Pour vous aider, consulter le *Guide et canevas de sondage et d'entrevue : pour mieux connaître et comprendre les femmes en sport d'Égale Action*.



2. Planification stratégique

Pourquoi?

La planification stratégique est un élément incontournable, voire un prérequis pour optimiser la portée des actions prises par une organisation. Il est important pour une organisation d'effectuer un travail réflexif sur sa situation en se fixant des objectifs d'où découleront des actions. Il s'agit d'un processus de gestion qui prend la forme d'un plan global d'utilisation des ressources d'une organisation pour répondre aux besoins qu'elle s'est fixée. Inscire le développement du volet féminin de son sport, notamment quant à la représentativité des femmes dans toutes les sphères organisationnelles, est par conséquent nécessaire pour que les actions suivent. Cette planification permet donc de définir où l'on veut aller quant à la représentation des femmes dans son milieu et assurer un réel changement. De plus, une planification stratégique permet à une organisation de prendre conscience des enjeux entourant la présence des femmes dans son milieu et le rôle qu'elle peut jouer pour améliorer la situation. En ce sens, la collecte de données sur la place des femmes dans son organisation peut grandement aider à sélectionner les enjeux prioritaires dans son organisation afin de fixer des objectifs collés à la réalité.

RÉFÉRENCE :
Même si le milieu sportif a entrepris un travail stratégique considérable sur l'équité entre les sexes, l'engagement concerté à passer à l'action n'en est qu'à ses débuts. La prochaine étape incontournable consiste à intégrer les principes d'équité et d'égalité dans la planification des organisations sportives (FPTSC, 2018 :15).

Comment?

- o Créer un comité de réflexion pour entamer un changement de culture organisationnelle;
- o Adopter et diffuser des valeurs d'égalité, de diversité, d'inclusion, etc.;
- o Se fixer des objectifs en lien avec la présence des femmes dans son organisation, par exemple :
 - o Augmenter le nombre de femmes entraîneuses ou officielles certifiées;
 - o Recruter et former un nombre X de femmes annuellement;
 - o Atteindre un ratio X de femmes à tous les niveaux de coaching et d'arbitrage, etc.;
- o Inclure les enjeux de parité dans les évaluations annuelles des gestionnaires.



3. Cadre politique

Pourquoi?

De manière générale, les règles et politiques du milieu sportif ont historiquement été développées sans les femmes. Pour augmenter le nombre de femmes impliquées en sport, il est donc nécessaire de revoir les règles qui le régissent. Pour ce faire, il est essentiel que les femmes soient présentes dans les sphères décisionnelles pour qu'elles participent à l'élaboration de ces nouvelles politiques. Afin d'assurer leur présence, il peut être nécessaire de rendre obligatoire un nombre minimal de femmes et d'hommes dans une organisation, notamment par l'imposition de cibles paritaires. Un des points positifs principaux de cette manière de faire est que cela fonctionne, c'est-à-dire que lorsque de telles mesures sont mises en place, les organisations trouvent des femmes pour combler les postes. Ce constat déconstruit le «mythe» que si les femmes sont peu nombreuses, c'est qu'elles ne sont pas intéressées par ces postes et qu'au contraire, lorsqu'on leur fait une place les femmes répondent à l'appel. Les règles de parité sont donc une manière d'inclure les femmes en certifiant qu'elles sont les bienvenues et de déconstruire la tradition masculine du sport. Autant les règles doivent être revues pour inclure plus de femmes dans les sphères décisionnelles et les positions de leadership, autant ces dernières doivent être présentes et participer activement à la révision du cadre politique du milieu sportif pour qu'il concorde enfin avec les besoins spécifiques des femmes.

RÉFÉRENCE :
Les résultats suggèrent qu'un quota d'au moins 3 femmes [sur 10] est la première condition à respecter pour favoriser l'égalité des sexes dans la gouvernance. Ce qui inclut des femmes dans des postes d'influence, des relations de solidarité entre hommes et femmes qui occupent des postes de direction et l'adoption de valeur organisationnelle d'égalité des genres (Adriaanse et Schofield, 2014 :485).

Comment?

- o Adopter des cibles paritaires réalistes et atteignables sur son conseil d'administration :
 - o Définir ses cibles selon ses capacités financières, humaines et organisationnelles;
 - o Voir *Guide pour une gouvernance paritaire en sport au Québec* d'Égale Action.
- o Avoir de nouvelles politiques RH pour assurer plus de transparence :
 - o Consulter les ressources du RLSQ: https://www.associationsquebec.qc.ca/service-rh_avantages_sociaux;
 - o Développer un cadre pour assurer une bonne articulation emploi-(sport)-famille:
 - Consulter le site de l'ordre des conseillers en ressources humaines qui offrent plusieurs ressources: ordrechrha.org.
 - o Revoir les conditions de travail :
 - Flexibilité dans les horaires, mais offrir une stabilité;
 - Mettre en place à l'avance un calendrier des déplacements prévus;
 - Permettre et encadrer le télétravail;
 - Rendre disponible une échelle de progression salariale.
- o Mettre en place des équipes mixtes (diversifiées) de travail – par exemple le *teamcoaching*.
 - o Répartition des tâches à deux;
 - o Partage du temps de travail;
 - o Possibilité d'alterner les horaires de soirs et de fins de semaine;
 - o Permettre aux athlètes d'être exposé·es à différents modèles d'entraîneur·es.



4. Règles de recrutement

Pourquoi?

Le milieu du sport peine souvent à recruter des femmes pour plusieurs raisons : historiques, sociales, circonstancielles, etc. Pour surmonter ces difficultés, il est essentiel de mettre en place une démarche de recrutement la plus neutre possible et d'en assurer sa transparence afin d'éliminer les possibles discriminations systémiques. Avoir des critères précis de sélection des candidates, ainsi qu'un processus écrit d'évaluation des candidatures permet d'éliminer une part de subjectivité dans l'embauche, tout en étant outillé pour justifier son choix en cas de litige. Au préalable, il est important de réfléchir aux compétences recherchées pour le poste et qui seraient un atout dans son équipe en allant chercher des talents complémentaires. Un travail de réflexion doit alors être réalisé sur ce qui fait d'une personne un·e bon·ne entraîneur·e ou officiel·le, par exemple sur les compétences nécessaires au-delà de la connaissance technique du sport. Finalement, il est indispensable de prendre conscience de la puissance des mots et de leurs connotations qui peuvent parfois être associées, consciemment ou non, à certains stéréotypes et idées préconçues. Ceci est d'autant plus vrai dans un milieu traditionnellement masculin où les femmes ne se sentent pas toujours à leur place. C'est pourquoi il faut être sensible aux choix des mots pour décrire un poste, mais également s'assurer que le message s'adresse à tous et toutes sans distinction.

RÉFÉRENCE :

Transparence: La meilleure personne pour un poste devrait toujours être recrutée, mais personne ne devrait l'être seulement parce qu'elle connaît les responsables du recrutement. Cette façon de faire entraîne généralement une réduction du bassin des compétences disponibles dans un groupe. Cela dit, il n'y a pas de mal à encourager ou inviter une personne à appliquer pour un poste d'entraîneur tant que le même processus de recrutement est respecté et appliqué pour tout le monde (Score, 2016 : 25).

Comment?

- o Rédiger une description détaillée de postes:
 - o Quelles sont les compétences recherchées;
 - o Les critères de sélections sont-ils réalistes? Et reflètent-ils la nature de l'emploi?
- o Élaborer des critères de recrutement réaliste et spécifique au poste :
 - o Établir une grille de compétences requises :
 - Quelles sont les formations nécessaires pour le poste;
 - Combien d'années d'expérience dans un autre poste semblable sont demandées.
 - o Établir une grille d'équivalence des compétences, par exemple :
 - En reconnaissant le cumulatif des expériences autres;
 - En identifiant les objectifs sous-jacents aux formations nécessaires pour le poste;
 - En valorisant les compétences transversales (d'un domaine à un autre);
 - En transposant les compétences acquises dans différents niveaux d'intervention (régional, provincial, international).

RÉFÉRENCE :

L'utilisation de termes connotés masculins pour décrire un emploi peut décourager les femmes d'appliquer sur un poste qu'autrement elles auraient aimé, parce qu'elles sentent qu'elles n'y ont pas leur place et non pas parce qu'elles croient ne pas avoir les compétences nécessaires (Gaucher et al, 2011 :13).



4. Règles de recrutement (suite)

- o Faire l'évaluation linguistique du vocabulaire des offres d'emploi :
 - o À qui le message s'adresse-t-il?;
 - o Les textes sont-ils inclusifs?;
 - o Est-ce qu'il y a des mots associés aux stéréotypes masculins (ex : compétitif, leadership, défi, challenge, action, etc.)?;
 - o Pour en savoir plus ou pour vous aider dans la rédaction de communications neutres, consultez le *Guide et grille d'autoévaluation pour une écriture inclusive en sport au Québec* d'Égale Action.

- o Réfléchir au comité de sélection :
 - o Est-ce que des femmes sont présentes sur ce comité?;
 - o Est-ce que le comité est conscient des enjeux concernant les femmes en sport?



5. Climat d'égalité et d'inclusion

Pourquoi?

Le sexisme est une discrimination basée sur le sexe qui en contexte de travail peut se traduire par des comportements dénigrants, humiliants, offensants, autant qu'il peut affecter la rémunération, la formation, le recrutement ou l'évaluation des employées. Selon la *Loi sur les normes du travail*, il est de la responsabilité de l'employeur de créer un climat de travail inclusif et sans sexisme où chaque employé·e est considéré·e également. Que ce soit sous la forme de blagues sexistes, de compliments non désirés, de propos stéréotypés ou encore en coupant la parole des femmes, en ne considérant pas leurs idées, en ignorant leurs opinions ou en remettant sans cesse en question la pertinence de leurs interventions, en réunion ou sur le terrain sportif, ces comportements ne devraient jamais être considérés comme acceptables ou être banalisés dans un milieu de travail. Lorsque de tels comportements se manifestent, ils ne doivent pas être négligés ou considérés anodins, mais au contraire systématiquement rabroués et, au besoin, officiellement sanctionnés. Comme pour n'importe quelles formes de discriminations, le sexisme peut empêcher la progression des femmes dans une organisation, voire affecter leur motivation à y travailler. En ce sens, pour recruter des femmes entraîneuses ou officielles, une organisation doit s'assurer d'instaurer un environnement de travail ouvert, égalitaire et inclusif qui leur permet de pleinement se développer.

RÉFÉRENCE :

Lorsqu'on fait face à des comportements de violence au travail, les personnes impliquées peuvent jouer trois rôles : victime, agresseur ou témoin. Dans tous les cas, il est primordial d'intervenir le plus rapidement possible afin de mettre fin à ces comportements et de limiter les conséquences de ceux-ci (Courcy, 2018).

Comment?

- o Reconnaître les différentes formes que peut prendre le sexisme au sein de son organisation:
 - o Se renseigner sur la question et les enjeux liés au sexisme :
 - Se référer au site de la CNESST sur les biais sexistes au travail : <http://www.ces.gouv.qc.ca/equite-salariale/sexistes.asp>;
 - Consulter les autres ressources gouvernementales ou reconnues telles que Sport'aide, le Statut du conseil de la femme, le Secrétariat à la condition féminine Québec, Condition féminine Canada, etc.
- o Sonder, individuellement ou anonymement, les membres de son équipe sur leur expérience :
 - o Identifier la meilleure méthode pour rejoindre les membres de l'organisation:
 - Sondage en ligne, organisation externe de consultation, comité indépendant, conseiller·ères en RH, etc.;
 - Formuler les questions concernant les enjeux qui vous préoccupent :
 - Vivent-elles des situations dénigrantes, dérangeantes, irritantes liées à leur sexe? Se sentent-elles soutenues par leur employeur face à ces situations?;
 - Ont-ils ou elles déjà été témoins de propos ou situations sexistes? Comment cela a-t-il été géré?;
 - Qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer la situation?



5. Climat d'égalité et d'inclusion (suite)

- o Instaurer une politique de tolérance zéro face au sexisme et au harcèlement – et contre toutes formes de discriminations :
 - o Consulter le guide de prévention du harcèlement psychologique ou sexuel de la CNESST - <https://www.cnt.gouv.qc.ca/en-cas-de/harcelement-psychologique-ou-sexuel/index.html#c8471>;
 - o Encourager les membres de votre équipe à intervenir voire dénoncer de tels comportements;
 - o Prévoir des procédures d'interventions, de suivis et disciplinaires et les appliquer;
 - o Diffuser à l'ensemble de la communauté (employé·es, entraîneur·es, officiel·es, parents, athlètes, membres, administrateur·trices, etc.) votre politique contre le sexisme pour assurer un changement de culture à tous les niveaux.

- o Organiser des moments de sensibilisation sur le sujet :
 - o La commission des droits de la personne et de la jeunesse offre des séances gratuites : <http://www.cdpedj.qc.ca/fr/formation/seances-charte/Pages/seance-16.aspx>.

- o Montrer l'exemple – les cadres doivent avoir un comportement irréprochable, mais doivent également intervenir devant toutes situations, attitudes, propos, etc. inappropriés.



● PROCESSUS DE RECRUTEMENT DE LA RELÈVE

Cette section concerne des idées plus concrètes à mettre dans un plan de recrutement d'une relève féminine en coaching et arbitrage. Il s'agit du « comment » faire pour avoir plus de femmes entraîneuses ou officielles, comment les recruter et les accompagner à partir des règles et politiques préalablement définies.

Dans un premier temps, le recrutement de la relève passe par **la promotion et les communications** qui doivent être adaptées aux besoins et aux intérêts des filles et des femmes. Plus précisément, cette section détaille les différents aspects à considérer dans les communications pour qu'une organisation rejoigne adéquatement la clientèle cible.

Dans un deuxième temps, lorsque le message de la communication est bien défini, une organisation devrait prendre le temps d'identifier les endroits où les personnes visées par cette communication se retrouvent. Il s'agit d'abord d'identifier les lieux où gravitent les personnes répondant aux critères des profils établis préalablement dans le processus de recrutement du volet administratif. Procéder par type de profil recherché permettra d'identifier de nouveaux endroits de recrutement, ce qui permettra la **diversification des bassins de recrutement** potentiel.

Dans un troisième temps, comme près du tiers de la population est considérée inactive et que l'offre en sport ne cesse de croître, il ne faut pas croire qu'une seule communication puisse avoir un impact considérable sur le recrutement. Ainsi, la création de **ressources dédiées au développement des sports au féminin** peut être une avenue intéressante et prometteuse. Ces ressources, principalement humaines, peuvent assurer un recrutement continu et stable dans les endroits de recrutement identifiés plus tôt.

Dans un quatrième temps, pour faciliter le processus de recrutement, il serait pertinent que les filles et les femmes puissent se reconnaître dans les postes de leadership disponibles. Pour ce faire, la **création d'occasions de développement du leadership féminin** pourrait augmenter leurs compétences et les habiletés nécessaires aux exigences des postes offerts. La création d'opportunités de développement tout au long de leur parcours au sein du sport est fondamentale pour assurer la relève.

Finalement, le dernier volet du processus de recrutement est primordial à la rétention des filles et des femmes au sein de l'organisation. En effet, même si les dernières étapes sont suivies à la lettre, si le milieu dans lequel les filles et les femmes seront accueillies n'est pas prêt à les recevoir, les efforts de recrutement pourraient être vains. Il est donc nécessaire de penser à la **planification de l'intégration** de celles-ci avant même de lancer le processus de recrutement. Différentes façons de faire pour planifier l'intégration seront proposées pour boucler la boucle du processus de recrutement.

RÉFÉRENCE :
Les hommes de 15 ans et plus sont proportionnellement plus nombreux (44 %) à atteindre le niveau supérieur recommandé d'activité physique de loisir et de transport que les femmes (38 %). La proportion de sédentaires est plus élevée chez les femmes (31 %) que chez les hommes (29 %) (Gouvernement du Québec, 2018).

1. Promotion et communications

Pourquoi?

L'aspect communicationnel est le premier aspect à développer dans une démarche de recrutement. Que ce soit pour les promotions ou les communications de toute sorte (informations, invitations, offre d'emploi, etc.), les messages qui s'y trouvent doivent être rédigés afin que les filles et les femmes puissent s'y reconnaître. Également, c'est à travers les communications qu'elles peuvent être mises en valeur dans leur réalisation. À l'ère des technologies où des centaines de messages par jour sont reçues par les personnes, une organisation doit se doter d'une réflexion et d'une stratégie de diffusion pour mettre de l'avant son sport et assurer la relève féminine à tous les niveaux, notamment pour les entraîneuses et les officielles. En ajout, comme le sport est un milieu traditionnellement plus masculin, les filles et les femmes peuvent ne pas se sentir interpellées par les messages courants. Il est donc indispensable d'adapter les messages pour elles et de ne pas simplement calquer les messages envoyés aux garçons. Les messages diffusés doivent refléter les besoins, les intérêts et les caractéristiques du groupe ciblé. Les messages devraient aussi être pluriels pour refléter la diversité à l'intérieur du groupe des filles et des femmes.

RÉFÉRENCE :

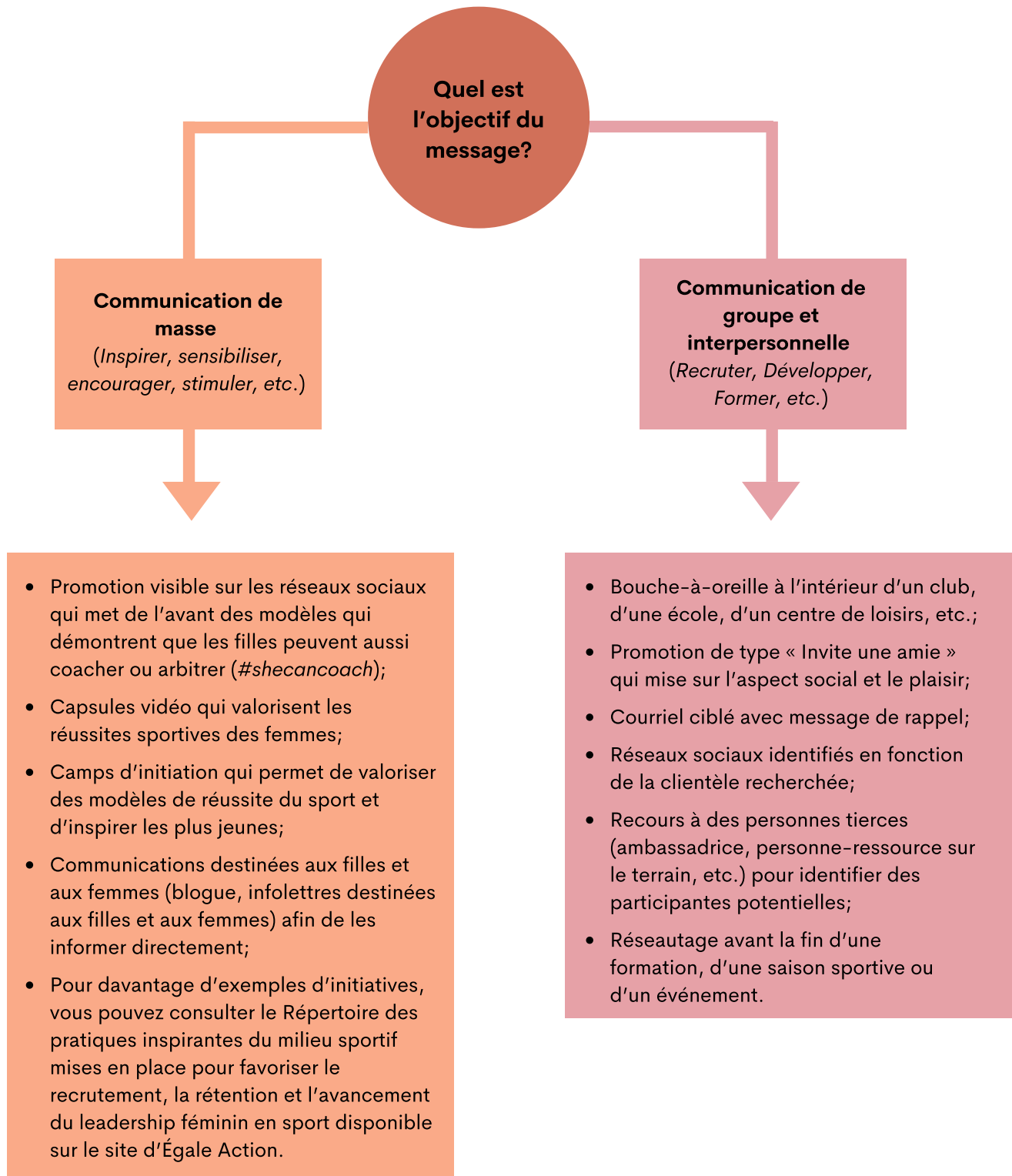
Voir c'est croire. Faire des entraîneuses la norme pour que les femmes de toutes provenances, de tous âges, de toutes tailles puissent, non seulement aspirer à faire du sport, mais également être inspirée à leur tour. Les modèles sont de puissants outils pour encourager les femmes vers l'entraînement et renforcent le message que les femmes aussi peuvent devenir entraîneuses (Score, 2016).

Comment?

- o Définir l'objectif de la communication et la clientèle ciblée par le message:
 - o *Quel est l'objectif du message? (Promouvoir, sensibiliser, inspirer, recruter, développer, etc.)* L'objectif déterminera le type de communication (interpersonnelle, de groupe et de masse) et le langage utilisé;
 - o *À qui s'adresse le message?* Connaître les caractéristiques de la population cible, la manière de les rejoindre, ce qui leur parle. Pour les filles et les femmes, miser sur le plaisir, l'entraide, la collaboration, l'aspect social, le sentiment d'appartenance, la vision égalitaire, etc.;
 - o *Quels sont les éléments qui constituent le message?* Image représentative de la clientèle? Couleurs? Visuel global? Est-ce que le visuel rejoint la clientèle cible et l'objectif de la communication?;
 - o *Comment diffuser le message?* Courriel, radio et télévision, réseaux sociaux, infolettre, affichage promotionnel? École, gym, centre sportif, centre des loisirs? Qu'est-ce qui est lu, utilisé et fréquenté par la clientèle?



1. Promotion et communications (suite)



** Lorsque le message s'adresse à une clientèle très large, il peut être pertinent d'avoir plus d'une version du message et du visuel, question de cibler différents profils. **



2. Diversification du bassin de recrutement

Pourquoi?

Le recrutement peut parfois être un vrai casse-tête et c'est pourquoi il est nécessaire de prendre le temps d'identifier les endroits où la communication pourra être diffusée. Maintenant que la clientèle cible et l'objet du message sont bien définis, il sera plus simple d'identifier des lieux de recrutement. Toutefois, pour augmenter le potentiel de personnes rejointes, il faut faire preuve de créativité dans l'identification de ces lieux et ainsi, diversifier le bassin de recrutement. Cette étape nécessite d'abord de définir les profils d'individus recherchés, d'élargir les compétences requises et de reconnaître les compétences transversales.

RÉFÉRENCE :

Regardez en dehors du sport – réfléchissez aux compétences demandées pour être entraîneur et dans quels autres rôles ou emplois vous pouvez retrouver ces mêmes compétences. Les femmes se trouvent souvent en dehors du système sportif, alors que le sport et les individus pourraient bénéficier de leur implication (Score, 2016).

Comment?

- o Identifier les lieux traditionnels de recrutement. Où le recrutement se fait-il habituellement? Ces lieux sont-ils efficaces en termes de retombées, d'inscriptions, d'intérêt des personnes sur place, de compétences, etc.? Exemple :
 - o Les équipes des clubs, des jeux du Québec;
 - o Les athlètes souhaitant développer leur leadership (fin de carrière, intérêt manifesté, etc.);
 - o Les personnes impliquées dans le sport, les bénévoles, les parents, etc.

- o Diversifier les bassins de recrutement à l'aide des profils de compétences recherchées élaborées dans la section administrative. Repérer des endroits où des personnes répondant à ces critères seraient disponibles.
 - o Autres sports connexes, compétences, habiletés, techniques qui peuvent être transposables dans le sport en question;
 - o Partenariat entre sports d'été et sports d'hiver. Jumeler les occasions de recrutement améliore l'offre et peut assurer un développement continu;
 - o Autres disciplines ou métiers qui rejoignent les compétences des profils recherchés : kinésiologie, éducation physique, nutritionniste, animation, centre sportif et gym, etc.



3. Ressources dédiées au développement des sports au féminin

Pourquoi?

La création de ressources dédiées au développement du sport féminin permet d'assurer la continuité des actions entreprises. Prenant différentes formes (comité, personne-clé, ambassadrice du sport, etc.), les ressources peuvent prendre place au sein de différentes organisations (URLS, fédération, club, RSEQ, etc.) et exécuter différents mandats. De manière générale, le mandat en question doit aborder la question des filles et des femmes en sport avec des objectifs à court, moyen ou long terme, tout dépendant de la situation souhaitée par l'organisation. La ressource identifiée travaille concrètement à la réalisation d'objectifs en liant avec le développement des sports au féminin, notamment sur le recrutement de la relève. Cette ressource devrait d'ailleurs être soutenue par l'organisation pour que les objectifs fixés puissent être réalisés.

Comment?

- o Identifier les besoins et se fixer des objectifs en conséquence.
 - o Connaître la situation actuelle et les points à améliorer;
 - o Définir des objectifs de transformation réalistes en fonction des moyens de l'organisation (budget, temps, accompagnement et soutien, disponibilité, etc.).
- o Réfléchir au type de ressources qui faciliterait la réalisation de l'objectif.
 - o Comité avec un mandat;
 - o Employé·e ou personne-clé responsable du mandat;
 - o Ambassadrice sur le terrain;
 - o Partenariats (ex. sport-études, autres sports, etc.);
 - o Entraîneur-chef avec mandat de développer le sport féminin.
- o Doter la ressource d'un mandat clair et assurer un suivi :
 - o Prévoir du temps de formation, d'accompagnement et de suivi;
 - o Élaborer un échéancier qui convient aux différentes personnes impliquées augmente les chances d'atteindre les objectifs fixés.



4. Création d'occasions du développement du leadership féminin

Pourquoi?

Les jeunes femmes en fin de carrière athlétique sont une ressource importante pour former le bassin de futures entraîneuses ou d'officielles. Toutefois, les femmes souvent n'ont pas le réflexe de s'imaginer dans des positions de leadership, notamment dû au manque de modèles féminins disponibles. Il importe de leur donner des occasions supplémentaires et spécifiques d'exercer et de développer leurs compétences en leadership pour contrer ce phénomène avant qu'elles ne décrochent du sport. Il est alors essentiel de valoriser les différents moments où des femmes exercent déjà du leadership, souvent sans s'en apercevoir, et de les exposer le plus possible à divers modèles de réussite. De plus, bien qu'il existe encore aujourd'hui un stéréotype considérant les hommes comme de meilleurs leaders, il s'agit plutôt d'une compétence qui s'acquiert d'où l'importance de pouvoir se développer en tant que leader. Pour y arriver, il faut avoir l'occasion de se pratiquer et d'apprendre, occasions peu assez nombreuses pour une proportion importante de femmes qui souvent ont moins confiance en leur capacité de leader, puisqu'elles demeurent socialement moins valorisées dans ce type de rôle. Pourtant, les équipes sportives sont considérées comme des lieux privilégiés pour former des leaders et, par le fait même, un lieu de développement pour de futures entraîneuses ou officielles, il ne suffit plus que de leur donner leur chance.

RÉFÉRENCE :

Le progrès n'est peut-être pas une ligne droite – mais nous savons, avec clarté que le sport participe à faire des filles des femmes qui mènent avec aplomb. Donnons aux filles leur chance en sport et regardons-les devenir les leaders de demain (Julie Foudy dans EY, 2015 :5).

Comment?

- o Informer sur les formations disponibles, le parcours, les avantages de la formation et les opportunités qu'elle crée :
 - o Permettre des occasions de réseautage au féminin;
 - o Promouvoir des perspectives de carrière pour les entraîneuses ou les officielles;
 - o Informer sur le PNCE et sur la formation d'officiel, la marche à suivre pour s'inscrire, les exigences pour chaque niveau et les portes que la formation peut ouvrir.
- o Encourager les athlètes féminines à envisager une formation pour devenir entraîneuse ou officielle :
 - o Par exemple, la formation « Sport communautaire » peut être une bonne manière, moins coûteuse et rapide, donc représentant un moindre risque, pour débiter dans le coaching auprès des plus jeunes.
- o Consulter les filles sur leurs motivations et intérêts à devenir entraîneuse ou officielle et sur leur avis concernant les autres filles de l'équipe :
 - o Qui aimerait avoir plus de tâches et responsabilités supplémentaires? Qui dans l'équipe pourrait être une bonne entraîneuse? Qui a des compétences analytiques? Qui ferait une bonne officielle?;
 - o Le simple fait de se faire poser la question peut devenir un incitatif pour celles qui ne l'avaient jamais envisagé.



4. Création d'occasions du développement du leadership féminin (suite)

- o Développer un programme de dépistage des talents sur le même principe que ceux pour recruter des athlètes, mais axé sur les compétences de leadership :
 - o Utiliser ou s'inspirer des grilles de compétence d'un·e entraîneur·e ou officiel·le précédemment élaborées (section administration);
 - o Par exemple dans les équipes du Québec, trouver qui aurait le talent et l'intérêt pour de la formation d'entraîneur ou d'officiel.

- o Donner des occasions de développer et pratiquer leurs habiletés en leadership :
 - o Maximiser les événements : lorsqu'un événement est déjà en place et fonctionne bien, il peut être intéressant de l'utiliser pour aller plus loin et recruter ou sensibiliser les filles à différentes possibilités d'avancement et d'intégration dans leur sport;
 - o Offrir des stages d'observation et de pratique sur le métier d'entraîneur et d'officiel;
 - o Organiser des cliniques de jumelage entre les athlètes de l'équipe du Québec et des équipes de débutantes par exemple.

- o Offrir des *incitatifs financiers* afin de rendre une carrière en entraînement ou en arbitrage possible, par exemple en payant les formations nécessaires;

- o Valoriser les occasions de leadership déjà existantes:
 - o Les capitaines d'équipes occupent un rôle de leader, elles doivent en prendre conscience et être valorisées dans ce rôle;
 - o Permettre à celles qui sont intéressées d'avoir des responsabilités supplémentaires, par exemple par la prise en charge d'un échauffement ou la supervision d'un exercice;
 - o Assurer un retour sur ces différentes expériences de leadership pour leur faire prendre conscience du rôle qu'elles peuvent jouer : ont-elles aimé? Qu'est-ce qui a bien été? Qu'est-ce qui était difficile? Veulent-elles revivre l'expérience? Ont-elles rencontré des obstacles? Est-ce que l'expérience correspond à leurs attentes?

- o Offrir gratuitement des formations d'entraîneurs ou d'officiels pour les femmes ou leur réserver un certain ratio de places dans les cours pour inciter les femmes à s'y inscrire et éviter qu'elles ne se retrouvent très marginales et isolées lors de la formation :
 - o Cette façon de faire est un bon investissement, puisqu'un nombre élevé de femmes qui suivent gratuitement ces formations poursuivent par la suite.



5. Planification de l'intégration

Pourquoi?

Une fois le processus de recrutement réfléchi et mis en place, il est également important de planifier un processus d'intégration de la relève dans l'organisation. Cette planification de l'intégration doit se faire avant l'embauche, afin d'assurer un contexte favorable pour les recrues et éviter que celles-ci se retrouvent mal outillées dès le départ. De plus, le milieu sportif connaît actuellement un problème de rétention des femmes entraîneuses et officielles, puisque celles-ci demeurent en moyenne en poste moins longtemps que leurs homologues masculins. Il est donc essentiel de s'attaquer à ce problème, car ce n'est pas tout de trouver des femmes encore faut-il qu'elles aient envie de rester sur le long terme dans l'organisation. Mieux encadrer la relève, c'est lui permettre de mieux s'intégrer, mieux se développer et, par le fait même, augmenter ses chances qu'elles s'investissent en retour davantage dans le sport.

RÉFÉRENCE :
Les femmes ont besoin d'être outillées pour mieux maîtriser les codes des entreprises.
L'encadrement, le réseautage ou les programmes de mentorats sont des moyens efficaces pour sensibiliser les femmes aux obstacles qu'elles s'imposent elles-mêmes et sur leur capacité à gérer leur carrière dans un environnement à prédominance masculine (Mckinsey & CIE, 2007 :21).

Comment?

- o Mettre sur pied un plan d'intégration comprenant des séances d'information et de formation, une visite des lieux et des personnes-ressources, des séances d'accompagnement, etc.;
- o Rédiger un guide de l'employé·e, de l'entraîneur·e ou de l'officiel·le comprenant les règles de l'organisation, les rôles de chacun·e, les ressources disponibles en cas de besoins, les coordonnées de personnes-ressources, les recours possibles en cas de problèmes;
- o Prévoir des retours et évaluations de la performance de la relève de manière constructive pour qu'elles puissent connaître leurs points forts et leurs points faibles pour qu'elles puissent progresser;
- o Mettre en place des mécanismes de suivi de la relève, c'est-à-dire s'assurer qu'elles sont bien où elles sont, qu'elles se sentent épaulées et outillées, qu'elles ont accès aux formations nécessaires, qu'elles soient à l'aise de communiquer les problèmes qu'elles pourraient rencontrer, savoir si elles ont besoin de plus de support, connaître leur objectif de carrière, etc.



● ENCADREMENT ET FORMATION

Les deux premières sections correspondent aux étapes nécessaires à la mise en place d'un plan de recrutement, c'est-à-dire ce qui doit être fait avant même de recruter concrètement de nouvelles femmes dans son organisation. La présente section suit ce processus en élaborant ce qui doit être fait une fois que de nouvelles entraîneuses ou officielles ont été recrutées. Bien sûr, ces étapes peuvent être réfléchies et prévues avant l'arrivée de la relève, par contre elles ne seront mises en application qu'après leur embauche puisque ces éléments s'adressent directement aux femmes. Il s'agit donc moins de processus de recrutement, que des éléments à prendre en considération afin d'assurer une bonne rétention auprès de la relève et ainsi rentabiliser les efforts nécessaires pour recruter de nouvelles entraîneuses ou officielles. Prévoir un encadrement adéquat et des possibilités de formation pour la relève féminine en sport est donc un travail nécessaire et prioritaire.

Pour ce faire, la première étape concerne l'élaboration d'un **plan de développement de carrière** pour les entraîneuses et les officielles. Il est important que les femmes voient qu'elles peuvent rester dans l'organisation sur le long terme et réfléchissent donc à ce qu'elles veulent y accomplir.

Par la suite, il est important de soutenir et accompagner les femmes, notamment par **la conception d'un programme de développement soutenu** dans son organisation, ainsi qu'en offrant des **conférences de femmes d'influence en sport**. En connaissant mieux les enjeux qu'elles pourraient rencontrer au cours de leur carrière en sport, les femmes seront mieux à même de se préparer aux obstacles et ainsi limiter les risques d'abandon. De plus, être exposées à des modèles de réussite favorise l'avancement des femmes en sport.

Finalement, les femmes étant encore marginales en sport, particulièrement dans des positions de leadership, il est important qu'elles ne demeurent pas isolées. En ce sens, la **création d'un réseau de soutien pour femmes entraîneuses ou officielles** est essentielle pour réduire les effets de la sous-représentation des femmes en sport et permettre un transfert de connaissances au féminin.

1. Plan de développement de carrière

Pourquoi?

Il peut être bénéfique pour les femmes entraîneuses ou officielles de se créer un plan de carrière afin de savoir quels sont leurs objectifs, afin de se préparer. Bien que ce soit un travail réflexif individuel, chacun ayant ses ambitions propres, une organisation a un rôle d'accompagnement à jouer à cet effet. Il est important de prendre en compte, dès le début de leur carrière, les besoins des femmes entraîneuses ou officielles novices et d'assurer les opportunités de développement et d'avancement en conséquence. De plus, réfléchir au développement de carrière en considérant les différentes étapes de vie, notamment la maternité, permet d'anticiper les besoins, les enjeux et d'y répondre en conséquence.

RÉFÉRENCE :

Les entreprises doivent s'assurer que leurs techniques de recrutement, d'évaluation et de gestion de carrière ne pénalisent pas les femmes dans leur développement professionnel. Elles doivent s'assurer d'être en position d'offrir des plans de carrières personnalisés si elles veulent être en mesure de retenir les meilleurs talents (Mckinsey & CIE, 2007 :21).

Comment?

o Créer un document permettant aux entraîneuses de planifier leur carrière incluant notamment :

- o Les objectifs à court, moyen et long terme;
- o Les compétences à développer;
- o Les barrières qu'elles pourraient rencontrer;
- o Les outils et connexions nécessaires (humaines, financières, matérielles) au développement de ces compétences;
- o Un calendrier de réalisation, incluant un échéancier.

o Diriger les femmes entraîneuses ou officielles vers des ressources compétentes et qualifiées pour aider à l'élaboration du plan, par exemple :

- o L'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec;
- o Un·e mentor·e;
- o L'Association canadienne des entraîneurs.



2. Conception d'un programme de développement soutenu

Pourquoi?

Il existe plusieurs thèmes et enjeux à aborder avec les femmes entraîneuses afin qu'elles soient adéquatement outillées pour évoluer dans leur carrière. On parle notamment d'enjeux au point de vue individuel, interpersonnel, organisationnel et socioculturel. La création d'un programme permet de former des femmes entraîneuses ou officielles sur une base régulière et soutenue, afin d'assurer une rétention du contenu à travers le temps. Ces formations distinctives doivent prendre en considération les enjeux spécifiques des femmes pour les préparer aux défis auxquels elles pourraient faire face en tant que femmes dans un milieu traditionnellement masculin.

Comment?

- o Inclure des segments sur le sexisme, le racisme et l'homophobie afin d'aider les entraîneuses et officielles à résister et contester ces éléments discriminants;
- o Mettre l'accent sur le coaching en tant que processus social où l'entreprise humaine devrait être conceptualisée (et non seulement sur les aspects techniques et tactiques);
- o Cours de leadership qui explore les styles et les philosophies de coaching personnels mis en œuvre à tous les niveaux de cours de certification des entraîneurs.



3. Conférences de femmes d'influence en sport

Pourquoi?

Il est bien important de mettre l'accent sur l'enseignement par les femmes, pour les femmes, puisque c'est un moyen utile de s'assurer que celles-ci se trouvent dans un environnement qui favorise leur croissance. De plus, le fait de prodiguer un enseignement peut être bénéfique tout autant pour les femmes qui offrent une formation ou une conférence, que pour celles qui la reçoivent. En d'autres mots, la relève est exposée à des modèles de réussite, alors que les plus expérimentées développent leur habileté à transmettre leurs connaissances tout en étant valorisées dans leur rôle de leader. En ce sens, lorsque les femmes de la relève ont l'occasion de voir des femmes en position de leadership, cela leur permet plus facilement de se reconnaître et de s'identifier elles-mêmes en tant que leaders. Trois aspects doivent être considérés quant à la formation «par les femmes pour les femmes», soit : l'atmosphère amicale qui se dégage, l'occasion de développer son réseau de femmes et la confiance des participantes envers les formatrices. Finalement, prioriser une formation par les femmes permet également de faire augmenter le nombre de formatrices dans le domaine et les occasions pour celles-ci de pratiquer. Les conférences devraient se donner uniquement aux femmes pour leur permettre de refléter les expériences et les besoins de chacune et de prendre en compte les trajectoires des femmes dans le monde du coaching et de l'arbitrage.

RÉFÉRENCE :

«Pourquoi est-ce important d'avoir des femmes entraîneuses?» Par chance, il y a des données qui supportent cette idée que les femmes entraîneuses sont nécessaires. Principalement, les jeunes femmes veulent et ont besoin de modèles féminins confiants, forts et positifs qui pourraient influencer leur perception d'elle-même et augmenter les probabilités qu'à leur tour elles se tournent vers le coaching et y restent (Tucker Center, 2018).

Comment?

- o Offrir des conférences portant sur des thèmes cruciaux, notamment :
 - o le leadership féminin;
 - o les divers enjeux de la carrière d'entraîneuse ou d'officielle;
 - o les enjeux sociaux reliés au sport féminin;
 - o les réalités des femmes entraîneuses et officielles dans un milieu majoritairement masculin.

- o Présenter des modèles et des parcours diversifiés de réussite, par exemple :
 - o Des athlètes de différents niveaux;
 - o Des entraîneuses aux parcours variés;
 - o Des officielles influentes;
 - o Des gestionnaires ou administratrices expérimentées, etc.



4. Création d'un réseau de soutien d'entraîneuses et d'officielles et d'une communauté de pratique

Pourquoi?

La création de groupes où les femmes entraîneuses peuvent échanger de façon informelle sur leurs expériences en tant qu'entraîneuses ou officielles novices est très importante. Dans un milieu où elles peuvent souvent se retrouver seules, leur permettre de développer un réseau de contacts variés dans le domaine favorise une expérience positive. En effet, les discussions informelles peuvent être utiles et favorables et le *coworking*, notamment au sein de **communautés de pratique** sont encouragés. Celles-ci fournissent un soutien et réduisent les obstacles pour les entraîneuses à tous les niveaux (individuel, interpersonnel, organisationnel et socioculturel). Les communautés de pratiques sont puissantes parce qu'elles mettent en place un cadre de connaissances où les membres savent où aller «chercher de l'aide» et comment aider les autres.

RÉFÉRENCE :

Les femmes entraîneuses ont besoin de voir d'autres femmes entraîner et d'interagir avec elles pour du support, du réseautage, de l'amitié, du mentorat, de l'encadrement, des conseils sur leur carrière, de l'encadrement et de l'aide pour savoir comment naviguer dans un environnement de travail masculin (LaVoi, 2016 : 3).

Comment?

- o Création de groupes de femmes entraîneuses qui se rencontrent aux quelques mois afin de discuter des enjeux et de la progression de leurs situations et de leur carrière;
- o Créer un portail en ligne pour inciter la discussion et favoriser la création d'une communauté de pratique de femmes entraîneuses;
- o Favoriser les échanges via différents médias sociaux.



CONCLUSION

Le plan de recrutement pour assurer une relève féminine en sport tel que présenté ici résume les principales étapes à mettre en place afin de revoir les façons de faire du milieu sportif et de permettre aux femmes d'y faire leur place en plus grand nombre. À travers ce plan, nous avons tenté de compiler les connaissances sur le sujet issues de la littérature scientifique (voir bibliographie) pour répondre aux besoins organisationnels du milieu. Les étapes ont été présentées comme étant successives.

Si vous avez besoin d'accompagnement dans la mise en œuvre d'un plan de recrutement, vous pouvez faire appel à notre service d'expertise-conseil en nous contactant à info@egaleaction.com

À notre avis, il est essentiel de prendre le temps de réviser les politiques, de se fixer des objectifs de recrutement et de développement, de mieux connaître sa clientèle féminine pour mieux répondre à ses besoins avant d'entreprendre un processus de recrutement. Ce travail au niveau administratif est préalable pour assurer un réel changement. C'est seulement une fois ce travail effectué et un climat favorable à la diversité instaurée que le milieu pourra réellement s'ouvrir et rejoindre plus de femmes. Par la suite, c'est le processus de recrutement lui-même qui doit être revu en profondeur en réfléchissant aux compétences nécessaires, où trouver les candidates, comment assurer une transparence et une neutralité dans la sélection des candidatures. Finalement, la troisième étape reprend les différents éléments à considérer pour bien intégrer, encadrer et former la relève féminine en sport pour augmenter leur taux de rétention au sein de l'organisation. Ces trois grandes étapes s'enchaînent logiquement et idéalement chronologiquement. Toutefois, il ne s'agit pas d'un cadre fixe, exhaustif ou rigide, mais plutôt d'une suggestion, d'une démarche idéale qui peut et doit s'adapter à la réalité et aux moyens de chaque organisation.

Bien que ce soit une intervention plus tardive dans le développement de carrière des entraîneuses ou officielles, il est important de mentionner l'aspect essentiel de les introduire à un programme de mentorat (voir projet 3). Cette étape est considérée comme primordiale autant dans la littérature que par les gestionnaires sportifs et les femmes sur le terrain. Être en contact avec un·e mentor·e permet aux novices d'apprendre, autant que de se sentir supportée par son organisation. Avoir une femme mentore est un plus non négligeable pour contrer l'isolement que certaines peuvent ressentir dans un milieu à prédominance masculine. Il ne s'agit pas tant d'une étape de recrutement qu'une nécessité pour assurer une rétention et une progression des entraîneuses et des officielles qui, à leur tour, pourront devenir les mentores d'une prochaine génération.

RÉFÉRENCES

ACAFS. (2016) « Le sport féminin : nourrir toute une vie de participation sportive », les producteurs laitiers, 36p.

Adriaanse, Johanna A. et Toni Schofield. (2014) « The impact of Gender quotas on gender equality in Sport Governance » dans *Journal of Sport Management*, septembre 2014.

Brière, Sophie et al. (2016) « Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire », Université Laval, Québec.

Callary, B. (2012). Women Coaches as Coach Education Program Facilitators. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 12(3), 1-5.

Callary, B., & Werthner, P. (2011). Exploring the Learning Environment of Women Coaches. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 11(3), 1-7.

Courcy, François. (2018) « De nouveaux outils de sensibilisation pour contrer le harcèlement et la violence au travail » Université de Sherbrooke. [en ligne]
<https://www.usherbrooke.ca/actualites/nouvelles/sur-les-campus/sur-les-campus-details/article/38018/>

Croxon, S. (2009). Women coaches - untapped natural resources in the Canadian sport system. *Coaches Plan/Plan du Coach*, 16(3), 17-47.

Demers, G. (2009). "We are coaches": Program tackles the under-representation of female coaches. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 9(2), 1-9.

EY - Ernst & Young Global Limited. (2015) *Where will you find your next leader*, ESPN.

FPTSC – Comité Fédéral-provincial/territorial du sport : groupe de travail sur les femmes et les filles dans le sport (2018), *Rapport de recommandations présenté par Guylaine Demers et Bruce Kidd*, octobre 2018, 31p.

Gaucher, Danielle, Friesen, Justin et Aaron C. Kay. (2011). « Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality », dans *Journal of Personality and Social Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0022530

Gouvernement du Québec (2018) « L'activité physique en quelques chiffres », Ministère Santé et services sociaux. [en ligne] <http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/statistiques-donnees-sante-bien-etre/flash-surveillance/activite-physique-en-quelques-chiffres/>

Haddad, Raphaël. (2016) « Manuel d'écriture inclusive. Faites progresser l'égalité femmes/hommes par votre manière d'écrire » Mots-clés, France.

Kay, Katty et Claire Shipman. (2014) « The confidence Gap » dans The Atlantic, mai 2014. [en ligne] <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-confidence-gap/359815>

Lamothe, Jacqueline (dir) – Comité institutionnel de féminisation, Guide de féminisation ou la représentation des femmes dans les textes, UQAM, 23p. [en ligne] <https://instances.uqam.ca/guide-de-feminisation-ou-la-representation-des-femmes-dans-les-textes/>

LaVoi, Nicole M. (2016) *Women in Sports Coaching*, Routledge editions, 275p.

Lavoi, N. M., & Dutove, J. K. (2012). Barriers and supports for female coaches: an ecological model. *Sports Coaching Review*, 1(1), 17-37. doi:10.1080/21640629.2012.695891

Lewis, C. J., Roberts, S. J., & Andrews, H. (2018). 'Why am I putting myself through this?' Women football coaches' experiences of the Football Association's coach education process. *Sport, Education & Society*, 23(1), 28-39.

McKinsey&company (2007). « Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver », 28p.

MEES (sous presse). Portrait statistique actuel de la participation des filles et des femmes dans les sports fédérés et dans les organismes voués à l'activité physique et au plein air au Québec, Québec, Québec.

SCORE project (2016). «Gender equality in coaching. Interactive Tool kit» Co-funded by the Erasmus+ programme of the European Union, 46p.

Sport England «Go where women are Insight on engaging women and girls in sport and exercise». 50p.

Tucker Center. (2018) «Athletic Administration Best Practices of Recruitment, Hiring and Retention of Women Collegiate Coaches», University of Minnesota.

Women's Sport and fitness foundation. (2012) «Changing the game for girls», UK.



4545, Avenue Pierre-de Coubertin, Montréal (Québec) H1V 0B2
www.egaleaction.com | info@egaleaction.com

Automne 2019