

GUIDE

POUR UNE GOUVERNANCE PARITAIRE EN SPORT AU QUÉBEC



Égale
ACTION
ÉGALITÉ PAR L'ACTIVITÉ SPORTIVE

Le présent outil a été élaboré par:

Recherche et rédaction

Béatrice Lavigne - Égale Action
Andréanne Gagné - Égale Action

Révision

Guyline Demers – Université Laval
Kim Dupré – Égale Action

Communications et conception graphique

Joanie Dubé - Égale Action

La réalisation de ce guide a été rendue possible grâce
au Secrétariat à la condition féminine du Québec.

Québec 

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.



OBJECTIFS

DU GUIDE

Ce présent guide est d'abord et avant tout un outil destiné aux gestionnaires du milieu sportif québécois qui souhaitent former un conseil d'administration paritaire et diversifié. L'objectif premier de ce guide, au-delà de sensibiliser les gestionnaires à l'importance d'une meilleure représentation des femmes sur les instances de pouvoir en sport, est d'accompagner les organisations sportives québécoises dans la mise en place de mesures permettant d'atteindre la parité sur son C.A. Depuis une vingtaine d'années, le nombre de femmes administratrices sur les C.A. des fédérations sportives stagne au Québec comme au Canada (Patrimoine Canada, 2017; ACAFS, 2016; Landry, 2008; MEES, sous presse). Pour contrer ce statu quo il faut donc agir, changer les habitudes, les règles et recruter différemment. Ce guide propose donc des solutions et des suggestions d'actions à poser pour diversifier un conseil d'administration et atteindre (enfin) la parité.



POURQUOI VOULOIR UN CONSEIL D'ADMINISTRATION PARITAIRE ?

1

Permettre une plus grande diversité de compétences, d'expertises et d'expériences de vie est un atout pour une organisation, notamment au niveau de sa performance.

2

Plus un C.A. est diversifié, plus il risque d'être représentatif de ses différentes clientèles (celles déjà existantes et celles auxquelles il aspire) et donc de mieux les servir.

3

Il ne s'agit pas d'engager une femme simplement parce que c'est une femme, mais plutôt d'embaucher une femme compétente qui aurait été injustement (et parfois inconsciemment) écartée, ce qui favorise, par le fait même, le regroupement de talents diversifiés et d'expériences multiples.

4

Réserver des places pour les femmes entraîne une plus grande compétition entre les hommes, puisqu'ils sont aussi nombreux qu'avant à postuler, mais qu'il y a moins de postes disponibles, ce qui élève le niveau de compétence de tout le monde.

5

Les femmes forment 50% de la population, mais n'occupent que le quart des postes sur les conseils d'administration des fédérations sportives, ce qui fait d'elles un groupe sous-représenté et les hommes un groupe surreprésenté.

QU'EST-CE QUE C'EST LA PARITÉ ?

La parité est un principe de lutte contre une disparité ou une inégalité. Une parité parfaite serait d'avoir 50% de femmes et 50% d'hommes sur son conseil d'administration par exemple. Bien qu'idéale, cette situation peut être contraignante, voire impossible à atteindre, notamment lorsqu'un C.A. est composé d'un nombre impair de personnes.

C'est pourquoi généralement on parle plutôt de **zone paritaire**, c'est-à-dire lorsque la proportion de femmes et d'hommes se situe entre 40% et 60%.

Par exemple, un C.A. composé de 4 femmes et 6 hommes ou inversement 6 femmes et 4 hommes serait un C.A. dans la zone paritaire.



COMMENT AUGMENTER LA DIVERSITÉ ET FORMER UN C.A. PARITAIRE ?

1

PHASE ADMINISTRATIVE

2

PHASE DE RECRUTEMENT

3

POINTS TECHNIQUES

PHASE ADMINISTRATIVE

• Adopter des cibles paritaires →

Avoir une politique claire sur le nombre minimal requis de femmes et d'hommes sur un C.A. est la meilleure manière de s'assurer d'une parité. Réfléchir à une alternance femme-homme pour la présidence et la vice-présidence permet également d'aider à la progression des membres sur le conseil.

Voir l'*Argumentaire soutenant l'égalité femmes-hommes dans les organisations sportives* d'ÉA.

• Suivre la formation de Femmes et Sport au Canada *Les femmes au conseil d'administration* →

Cette présentation d'environ 45 minutes peut être suivie en personne ou par webinaire, selon le calendrier établi par l'organisation ou sur demande. La présentation s'adresse aux organisations qui désirent augmenter le nombre de femmes sur leur C.A.

<https://womenandsport.ca/fr/possibilites-dapprentissage/ateliers/femmes-au-ca-pour-organisations/>

• Faire l'évaluation de sa gouvernance →

Faire l'évaluation annuellement de la composition du C.A. pour surveiller l'atteinte ou non des objectifs fixés et garder une trace de l'évolution dans le temps.

- Utiliser une grille d'évaluation des instances (voir exemple à l'annexe A).

- Obtenir la «certification parité» de Gouvernance au féminin :

<https://www.lagouvernanceaufeminin.org/certification/>

• Réfléchir aux motivations pour s'impliquer sur un C.A. →

Travailler son discours sur les bénéfices à s'impliquer sur un C.A. en pensant aux motivations personnelles et développer les offres de postes en conséquence peut aider au recrutement.

• Avoir une possibilité de postes cooptés dans ses règles de gouvernance →

Selon nos observations, ce type de poste peut devenir un tremplin pour les femmes compétentes, mais qui ont peu ou pas d'expérience sur un C.A. ce qui peut les retenir de poser leur candidature, surtout si elles auront à défendre leur candidature en élections. Cela devient une manière d'entrer sans pression dans une organisation pour en comprendre les codes et gagner en confiance.

PHASE ADMINISTRATIVE (SUITE)

- **Offrir des occasions de mentorat ou de formation sur son C.A. →**

Accueillir une femme (ou un homme) avec peu ou pas d'expérience sur un C.A. en tant qu'observatrice ou en la jumelant avec un·e mentor·e expérimenté·e est une bonne manière de former une relève sur son C.A..

- **Limiter le nombre de mandats possibles et leur durée pour les membres du C.A. →**

En plus d'assurer une rotation des membres du C.A., cette manière de faire encourage les organisations à se doter d'un plan de relève et de processus de transfert de connaissances entre administrateur·trices. De plus, le renouvellement des membres d'un C.A. facilite leur recrutement par compétence sur les priorités stratégiques et les besoins de l'organisation.



PHASE DE RECRUTEMENT

• Réfléchir en termes de compétences recherchées plutôt que d'individu →

Prendre le temps d'évaluer le C.A. actuel et identifier l'expertise et le savoir qui seraient pertinents d'ajouter à l'équipe :

- Utiliser une grille d'évaluation par compétence pour les C.A. (Exemples de Femmes et Sport au Canada, du YMCA et de l'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance – voir Annexe B).
- Se fixer des objectifs de recrutement, de représentation et de diversité.

• Sortir du milieu sportif →

Les femmes sont proportionnellement moins nombreuses que les hommes dans le sport. Pour recruter des femmes il est donc pertinent de recruter au-delà de son sport. De plus, les connaissances techniques d'un sport ne sont pas nécessairement utiles pour être une bonne administratrice ou un bon administrateur.

• Aller vers les femmes et ne pas attendre que celles-ci viennent d'elles-mêmes →

Dus à divers enjeux historiques et sociaux, les femmes peuvent ne pas se sentir autant concernées ou compétentes que les hommes dans les instances décisionnelles, surtout dans un domaine traditionnellement masculin comme l'est le sport. Un travail supplémentaire de recrutement peut alors être nécessaire.

• Consulter des banques de recrutement :

- **Le réseau des femmes d'affaires du Québec** : <https://rfaq.ca/membres/services.php>
- **L'association des femmes en finances du Québec** : <https://affq.org/reseautage-membres.php#femmes-au-ca>
- **Centre d'action bénévole de Montréal** : <http://cabm.net/>
- **Collège des administrateurs de sociétés** : <https://www.cas.ulaval.ca/banque-administrateurs-asc/recherche-administrateurs-asc/>
- **Bénévoles d'affaires** : <https://www.benevolesdaffaires.org/>

POINTS TECHNIQUES

- **Définir les rôles et responsabilités des membres du C.A. →**

De manière générale les femmes ont moins de temps libre que les hommes, notamment due à la répartition encore aujourd'hui inégale du temps accordé à la famille. Par conséquent, savoir avec précision ce que l'implication bénévole représente peut faciliter l'engagement de celles-ci.

- **Prévoir un calendrier des rencontres à l'avance et ne pas y déroger →**

Des dates fixes de rencontres prévues à l'agenda facilitent la gestion du temps entre implication bénévole, emploi et vie personnelle. Réfléchir aux meilleurs moments pour des réunions, le soir n'est pas toujours un moment idéal!

- **S'assurer que les femmes qui siègent sur son C.A. sont bien accueillies, écoutées et valorisées dans leur implication →**

Les comportements ou blagues sexistes, les commentaires désobligeants, humiliants ou intimidants n'ont pas leur place dans une équipe de travail. Il importe d'intervenir lorsque cela arrive et de ne pas les tolérer. De plus, afin d'assurer une bonne rétention des candidates recrutées, il est essentiel de s'assurer que le point de vue des femmes soit entendu et écouté au même titre que celui des hommes, notamment en leur laissant un temps de parole juste et équitable. De plus, les études (Gauche et al, 2011; Tucker Center, 2018) ont identifié la collaboration, l'entraide et l'aspect social comme des motivations pour les femmes à intégrer un milieu de travail et qu'au contraire les milieux trop axés sur la performance et la compétition sont nommés comme des facteurs défavorables.

- **Permettre les réunions à distance →**

Les réunions en téléconférence facilitent la gestion des horaires chargés. Penser à investir dans une plateforme performante!

POINTS TECHNIQUES (SUITE)

- **Fournir une trousse ou un guide pour les nouveaux et les nouvelles administratrices →**

Tout comme pour l'intégration de nouvelles et de nouveaux employé-es, les membres d'un C.A. peuvent bénéficier d'outils facilitant leur intégration en connaissant les principaux enjeux de l'organisation, les règles de fonctionnement et la culture organisationnelle. Une période d'intégration avec des échanges prévus avec la présidence peut également être un facteur favorable au recrutement de nouvelles candidatures.



ANNEXE A

Exemple de grille d'évaluation :

GRILLE D'ÉVALUATION DES INSTANCES						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de membres femmes						
Nombre de membres hommes						
Pourcentage de membres femmes						
Pourcentage de membres hommes						
Objectif à atteindre (%)						
Objectif atteint (oui/non)						

Source : YMCA Québec (2016) « Guide pour une gouvernance paritaire. Pour des C.A. égalitaires », p.6)

ANNEXE B

Exemple de grille de compétences pour un C.A. 1:

Exemple d'évaluation des compétences																				
Nom de l'administrateur	Compétences											Sexe	Groupe d'âge		Durée du mandat					
	Finance, comptabilité	Gouvernance	Ressources humaines	Affaires juridiques	Politiques publiques, réglementation	Gestion du risque	Ventes, marketing	Stratégie	Technologie	Compétences sectorielles				59 ans et moins	60 à 65	66 à 75	De 0 à 5 ans	De 6 à 10 ans	De 10 à 15 ans	Plus de 16 ans
Ingénierie, environnement										Services financiers	Secteur manufacturier	Ressources naturelles, mines	Pétrole et gaz							
Administrateur 1																				
Administrateur 2																				
Administrateur 3																				
Administrateur 4																				
Administrateur 5																				
Administrateur 6																				
Administrateur 7																				
Administrateur 8																				

Sources : [Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance \(2018\)](#).

ANNEXE B (SUITE)

Exemple de grille de compétences pour un C.A. 3: Source : YMCA Québec. (2016)

Matrice des compétences du conseil d'administration

Cet outil est conçu pour aider le comité de gouvernance et de déontologie à identifier les priorités relatives au recrutement pour le conseil à partir des compétences existantes au sein du conseil. Cette matrice a été rendue disponible par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

DOMAINES DE COMPÉTENCES		ADMINISTRATEURS ACTUELS															ADMIN. ÉVENTUELS					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	1	2	3	4	OBJECTIF
COMPÉTENCES DE BASE (connaissances, compétences, expérience)																						
Direction ou gestion d'une organisation																						
Provenance professionnelle	Secteur privé																					
	Secteur public																					
	Communautaire																					
Autre (préciser)																						
Provenance sectorielle	Administration publique																					
	Assurance et services financiers																					
	Communications																					
	Comptabilité																					
	Dév. économique / Dév. régional																					
	Ressources humaines																					
	Service social																					
Autre provenance recherchée																						
Expérience bénévole à Centraide	Campagne / Coprésidence																					
	Campagne / Bénévole divisions																					
	Dév. des communautés / CDS																					
Autre exp. recherchée																						
Expérience dans le milieu communautaire																						
RENSEIGNEMENTS DÉMOGRAPHIQUES																						
Sexe	Féminin																					
	Masculin																					
Age	Moins de 25																					
	De 25 à 40																					
	De 41 à 55																					
	De 56 à 70																					
	Plus de 70																					
Origine ethnique / linguistique	Blanc / Caucasien																					
	Autre																					
Autre caractéristique recherchées																						

Comité de gouvernance et de déontologie de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches - Sources consultées :

1) Secrétariat des Réseaux de centres d'excellence - Pratiques exemplaires en matière de gouvernance et d'activités - Avril 2014

2) Deloitte - Matrice des compétences du conseil

RÉFÉRENCES

Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance (2018). « Manuel de l'administrateur », 24p. [en ligne] <https://www.cggga.ca/francais>

Comité Permanent du patrimoine canadien. (2017) Les filles et les femmes dans le sport, 68p. [en ligne] <https://www.noscommunes.ca/Content/Committee/421/CHPC/Reports/RP9068268/chp07/chpcrp07-f.pdf>

Femmes et sport au Canada (2016). « Le sport féminin : nourrir toute une vie de participation sportive », les producteurs laitiers, 36p. [en ligne] http://www.caaws.ca/e/wp-content/uploads/2016/03/DFC-1209_ResearchPublication_FR_7Mars2016.pdf

Femmes et sport au Canada (2018). « Une longueur d'avance : pratiques recommandées pour créer des conseils d'administration paritaires dans le sport », 16p. [en ligne] <https://www.caaws.ca/e/wp-content/uploads/2018/09/CAAWS-WOB-Best-Practices-Guide-FR-V2-FINAL.pdf>

Femmes et sport au Canada (2013). « Femmes au conseil d'administration : Guide de participation active », en collaboration avec 2010 Legacies Now, Ottawa, 72p. [en ligne] <https://www.caaws.ca/e/wp-content/uploads/2013/03/LesFemmesAuSeinDeConseilsDadministration.pdf>

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

Landry, Marie-Hélène. (2008) La représentation féminine au sein des fédérations québécoises unisports et multisports, des unités régionales de loisirs et de sports et des municipalités de plus de 75 000 habitants, Ministère de l'Éducation du loisir et du sport du Québec, 50 p.

McKinsey&company (2007). « Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver », 28p. [en ligne] <https://www.raeng.org.uk/publications/other/women-matter-oct-2007>

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.

RÉFÉRENCES (SUITE)

Tucker Center. (2018) «Athletic Administration Best Practices of Recruitment, Hiring and Retention of Women Collegiate Coaches», University of Minnesota, 32p. [en ligne] <http://z.umn.edu/AD-best-practices-2018>

YMCA Québec. (2016) « Guide pour une gouvernance paritaire. Pour des C.A. égalitaires », Québec, 20p. [en ligne] <https://www.ywcaquebec.qc.ca/wp-content/uploads/2019/07/guide-pour-une-gouvernance-paritaire-v2018-03-05-web.pdf>

Ressources supplémentaires:

Argumentaire soutenant l'égalité femmes-hommes dans les organisations sportives d'Égale Action

Plan pour assurer une relève féminine en sport d'Égale Action

Les femmes au conseil d'administration, formation de Femmes et sport au Canada

