



Équité, diversité et inclusion dans les organisations sportives

Amélie Keyser-Verreault
Sophie Brière
Marilou St-Pierre
Guylaine Demers
Diane Culver

Équité, diversité et inclusion dans les organisations sportives



Collection Équité, diversité et inclusion
Dirigée par Sophie Brière

Dans la foulée des revendications pour la prise en compte des inégalités et des discriminations envers les groupes historiquement et socialement marginalisés, nombreuses sont les organisations privées et publiques qui souhaitent se doter de plans, de politiques et de projets afin de transformer leurs pratiques organisationnelles en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Cette collection interdisciplinaire souhaite contribuer à alimenter ces changements dans les organisations en réunissant des ouvrages qui abordent différentes thématiques liées à l'EDI.

Conformément à la mission de l'Institut EDI² d'être un pôle d'expertise et de production de la connaissance en EDI, cette collection vise à faire connaître et à accompagner les personnes et les organisations de divers milieux dans leurs réflexions et leurs actions touchant à la fois les expériences individuelles et interrelationnelles et les pratiques de gestion. Cette collection réunit ainsi des ouvrages sous plusieurs axes d'intervention, tels que les concepts fondamentaux liés à l'EDI en milieu de travail, l'EDI au sein de différentes disciplines et divers secteurs d'activité, l'insertion et la rétention en emploi des groupes historiquement et socialement marginalisés dans une perspective intersectionnelle et les méthodologies et pratiques d'intervention en organisation dans toutes ses dimensions et dans une perspective de changement.

Autre titre paru dans cette collection

Sophie Brière, Isabelle Auclair, Amélie Keyser-Verreault, Laurie Laplanche, Bibiana Pulido, Benoit Savard, Jade St-Georges et Alain Stockless, *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations*, 2022.

Équité, diversité et inclusion dans les organisations sportives

Amélie Keyser-Verreault

Sophie Brière

Marilou St-Pierre

Guylaine Demers

Diane Culver

COLLECTION
EDI²



Presses de
l'Université Laval

Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada

Canada

Nous remercions le Conseil des arts du Canada de son soutien.
We acknowledge the support of the Canada Council for the Arts.



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

SODEC

Québec



Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Titre : Équité, diversité et inclusion dans les organisations sportives / Amélie Keyser-Verreault, Sophie Brière, Marilou St-Pierre, Guylaine Demers, Diane Culver.

Noms : Keyser-Verreault, Amélie, auteur. | Brière, Sophie, auteur. | St-Pierre, Marilou, auteur. | Demers, Guylaine, 1964- auteur. | Culver, Diane, 1952- auteur.

Description : Mention de collection : Collection EDI² | Comprend des références bibliographiques.

Identifiants : Canadiana (livre imprimé) 20230051928 | Canadiana (livre numérique) 20230051936 | ISBN 9782763758411 | ISBN 9782763758428 (livre numérique)

Vedettes-matière : RVM: Minorités dans les sports. | RVM: Politiques d'équité, diversité et inclusion. | RVM: Sports—Associations—Gestion. | RVM: Minorités sexuelles et sports. | RVM: Minorités dans les sports—Québec (Province)

Classification : LCC GV709.5.K49 2023 | CDD 796.08—dc23

Révision linguistique : Catherine Vaudry

Mise en pages : Diane Trottier

Maquette de couverture : Laurie Patry

Illustration de la couverture : Sarah Arnal

© Presses de l'Université Laval 2023

Tous droits réservés

Imprimé au Canada

Dépôt légal 1^{er} trimestre 2023

ISBN : 978-2-7637-5841-1

ISBN PDF : 9782763758428

Les Presses de l'Université Laval

www.pulaval.com

Équité, diversité et inclusion dans les organisations sportives par Amélie Keyser-Verreault, Sophie Brière, Marilou St-Pierre, Guylaine Demers, Diane Culver © Les Presses de l'Université Laval est mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Pas de modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



Table des matières

Remerciements	XI
Introduction	1
Les bénéfiques de l'inclusion : plus qu'une question d'image	2
Les parties prenantes, la perspective transversale, l'intersectionnalité et les piliers de l'inclusion	5
Méthodologie	6
Limitations	7
Structure de l'ouvrage	8
 CHAPITRE 1	
Analyse transversale des rapports sociaux et des inégalités	9
Produire un portrait de la situation par des données statistiques sur l'EDI dans les différentes organisations	9
Un portrait partiel de la situation au Québec	10
Le sport, un monde d'hommes à l'échelle canadienne et internationale	12
Des stéréotypes qui empêchent les femmes de progresser dans les organisations sportives	13
Prendre conscience des disparités (régionales, groupes historiquement marginalisés, économiques) dans l'accessibilité et la pratique des différents sports et les réduire	16
Mieux connaître et considérer les disparités d'accès aux sports pour les différents groupes historiquement marginalisés dans une perspective intersectionnelle	16
Filles et femmes racisées	17
Filles et femmes autochtones	18
Femmes* et filles* en situation de handicap	19
Personnes de la communauté LGBTQ2+	22
Mieux connaître et considérer les disparités d'accès aux sports dans les milieux défavorisés sur le plan économique	25

Mieux considérer les disparités d'accès aux sports entre les villes et régions.....	27
Prendre en compte les biais inconscients dans le sport	28
Les biais liés à la personne : les biais inconscients des parents qui se manifestent auprès des enfants, des entraîneurs et entraîneuses et des arbitres	29
Les biais liés à la personne: les biais inconscients des femmes sur leur manque de confiance en soi et de crédibilité dans le sport.....	31
Les biais liés aux groupes d'appartenances: les sports unisexes et les biais liés au genre.....	36
Conclusion	39

CHAPITRE 2

Importance de l'unicité et des mesures individuelles dans un contexte collectif.....	41
Mettre de l'avant une diversité de modèles qui pratiquent le sport	44
Des médias plus représentatifs	47
Une meilleure compréhension des enjeux entourant l'image corporelle...	49
Favoriser la participation sportive	52
La systématisation du recrutement des filles et la création d'un bassin potentiel	52
Les journées d'essai des sports et la pratique de plusieurs sports.....	52
Les initiatives nationales et internationales desquelles s'inspirer.....	53
La création d'un bassin de jeunes athlètes.....	55
Une offre de formations et de mentorat pour les jeunes des groupes historiquement marginalisés	57
Des formations et des certifications obligatoires pour les entraîneuses et entraîneurs et les arbitres	58
Le mentorat, le <i>sponsorship</i> et les alliés.....	62
Renforcer le leadership	63
Des mesures spécifiques pour augmenter la présence des femmes et des autres groupes minorisés dans les conseils d'administration	63
Un travail sur les jeux de pouvoir	67
Un portrait national et international des conseils d'administration dans le sport.....	68
Inscrire la volonté organisationnelle d'inclusion des femmes dans les documents officiels et les pratiques.....	70
Conclusion	72

CHAPITRE 3

Modèle d'équité et sentiment de justice	73
Instaurer des processus de recrutement équitables.....	74
Aller au-delà du bouche-à-oreille.....	75
Afficher et annoncer les postes pour une période fixe et dans des lieux diversifiés.....	76
Combattre les biais lors du processus d'embauche.....	77
Réserver des postes permanents pour les personnes historiquement exclues, aller chercher ces personnes, et mettre en place des quotas pour les entraîneurs et entraîneuses, les arbitres et les membres de la permanence des organisations.....	78
Élargir le bassin en accueillant des personnes qui ne sont pas issues de l'environnement sportif.....	80
Offrir des structures d'accueil efficaces lors de l'entrée en poste.....	81
Améliorer la gestion de carrière et la rétention pour les entraîneuses, les arbitres et les membres de la permanence des organisations sportives..	82
Mettre en place des mesures pour harmoniser la conciliation travail-famille-vie personnelle.....	89
Des équipes d'entraîneuses et entraîneurs pour mieux harmoniser la gestion familiale.....	90
Des espaces inclusifs pour les enfants.....	92
Les pères et le congé parental.....	93
Des stratégies individuelles de conciliation et l'implication de l'entourage.....	95
Des politiques de conciliation travail famille et une culture de l'égalité.....	96
Adapter les installations sportives et les équipements dans une perspective d'EDI.....	99
Offrir des espaces sanitaires adéquats.....	99
Aménager des espaces sécuritaires pour tous les genres.....	100
Faire des vestiaires des espaces accueillants pour tous les genres.....	100
Tenir compte des enjeux entourant le partage des chambres lors des déplacements.....	101
Veiller à ne pas reproduire les stéréotypes.....	101
Adopter des politiques et mesures en matière de lutte contre les violences à caractère sexuel et le harcèlement psychologique.....	103
La responsabilité des organisations pour lutter contre les violences dans le sport.....	104
Sport'Aide: une initiative québécoise unique en son genre.....	105
Autres programmes de prévention implantés dans divers pays.....	106
Conclusion.....	109

CHAPITRE 4

Coopération intégrative et proposition d'un modèle EDI dans le sport	111
Systématiser un modèle de gouvernance EDI	112
La présence d'un comité-conseil en EDI à tous les niveaux (régional, provincial, national, international)	112
La présence de leaders qui font preuve d'inclusion et qui croient aux enjeux d'égalité	114
Développer des modèles de coopération entre les parties prenantes	117
La circulation du message de l'égalité par la mise en place d'une stratégie et d'outils de communication inclusifs pour toutes les parties prenantes	117
Partager les bonnes pratiques entre les diverses parties prenantes	119
Donner du temps au changement.....	121
Développer une culture de l'EDI	123
L'importance de garder en tête la dimension de la complexité culturelle lorsqu'on aborde les enjeux de diversité dans les organisations sportives	123
Le modèle de praxis intersectionnelle	125
Qui est au centre des préoccupations?	125
Les rayons de la roue en action	125
Un remue-méninges pour les programmes, les politiques et les espaces	128
Conclusion	129
Conclusion	131
Références	135
ANNEXE	
Tableaux illustrant la présence des femmes dans les fédérations sportives du Québec	155

Remerciements

Dans le cadre de la publication de ce livre, nous tenons particulièrement à remercier toutes les personnes rencontrées au cours du projet et qui ont généreusement échangé avec nous sur leurs savoirs et expériences. Un merci spécial à l'organisme Égale Action, avec lequel nous avons collaboré dans la phase de collecte de données de ce projet, notamment à Béatrice Lavigne, qui était en poste à Égale Action durant le processus de collecte de données. Nos remerciements vont également au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et à Sport Canada pour leur soutien financier, et aux Presses de l'Université Laval pour leur soutien dans la production de cet ouvrage.

Introduction

En, 2020, l'organisme Femmes et sport au Canada (Canadian Women & Sport [CWS]) a fait paraître le *Rally Report*, qui dresse un portrait préoccupant de la pratique sportive chez les filles. Ainsi, chez les jeunes de 9 à 12 ans, les filles rapportent faire du sport sur une base hebdomadaire dans une proportion de 58 % comparativement à 68 % pour les garçons. Qui plus est, à la fin de l'adolescence, une fille sur trois dit avoir abandonné la pratique sportive contre seulement un garçon sur dix.

Les disparités entre les hommes et les femmes en contexte sportif se transposent non seulement lorsqu'il est question de participation, mais aussi à tous les niveaux de l'échiquier sportif. Les femmes sont sous-représentées dans les positions de pouvoir au sein des fédérations sportives, tant dans les permanences qu'au sein des conseils d'administration, et de même que dans les postes d'entraîneurs et entraîneuses et d'arbitres (CWS, 2020).

Les filles et les femmes, ce qui inclut toutes les personnes qui s'identifient comme telles, qu'elles soient cisgenres ou trans, ne représentent pas le seul groupe marginalisé au sein de l'écosystème sportif. Il en va de même des personnes racisées, des personnes autochtones, des personnes en situation de handicap et des personnes LGBTQ2+. Dans le cadre de la recherche réalisée, les filles et les femmes ont affirmé rencontrer des barrières qui nuisent à leur accès, à leur rétention et à leur épanouissement dans le sport. Cet ouvrage présente, sur la base de ces barrières, de bonnes pratiques qui visent à améliorer quantitativement et qualitativement la situation des filles et des femmes dans l'appareil sportif. Toutefois, il ne traite pas exclusivement des enjeux étiquetés «femmes». Dans une perspective intersectionnelle, perspective développée en détail dans cet ouvrage, il est impossible de séparer les identités. Par exemple, une femme racisée ne peut pas

dissocier son identité genrée de son identité ethnoculturelle ou de sa situation de handicap. Ces identités forment un tout qui définit son expérience du monde et, pour ce qui nous concerne ici, du milieu sportif. L'important est de saisir la réalité d'une personne par plusieurs de ses composantes identitaires.

Les taux de participation sportive des personnes issues des groupes historiquement marginalisés, que sont par exemple les femmes, les personnes en situation de handicap, les personnes racisées et les personnes LGBTQ2+, montrent bien les difficultés à garder ces personnes actives dans le sport et à les faire grandir au sein des fédérations. Ils témoignent des défis d'inclusion qui se dressent devant les organisations sportives. Les chiffres sont éloquentes : le milieu du sport demeure fortement homogène. Il est masculin, hétéronormatif, capacitiste et blanc. Les organisations sportives se structurent à travers un réseau de rapports de pouvoir et de pratiques qui exclut une partie de la population, sans nécessairement que cette exclusion soit consciente ou désirée, d'où l'expression « discrimination systémique ». Ces pratiques d'exclusion ont lieu à tous les niveaux des organisations sportives et mettent en scène différentes « parties prenantes », c'est-à-dire différents acteurs et actrices du milieu sportif (athlètes, entraîneurs et entraîneuses, arbitres, parents, membres du conseil d'administration, bénévoles, etc., mais aussi, plus largement, les organisations – fédérations, organismes multisports, etc.), qui tous et toutes peuvent poser des gestes concrets, à leur échelle, pour venir bousculer la culture organisationnelle et faire du sport un milieu ouvert et inclusif.

C'est exactement le but de cet ouvrage : permettre à toutes les parties prenantes de trouver des solutions concrètes à intégrer à leurs pratiques, en mettant de l'avant l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), pour, finalement, générer des changements structurels pérennes dans l'écosystème sportif.

LES BÉNÉFICES DE L'INCLUSION : PLUS QU'UNE QUESTION D'IMAGE

Les bénéfices du sport sont bien connus. Les recherches montrent que l'activité physique contribue, sur le plan tant individuel que collectif, au bien-être physique, mental et social (Warburton et Bredin, 2017). Or, comme indiqué plus haut, tous et toutes n'ont pas accès à ces

bénéfices, et c'est particulièrement le cas des groupes historiquement marginalisés. De la même façon que le sport, l'inclusion est pourtant une source importante de bénéfices.

Dans une perspective de responsabilité sociale des entreprises¹, de développement durable des organisations² et de performance organisationnelle, l'EDI est une responsabilité organisationnelle et sociale qui finalement rapporte bien plus à tous et toutes que le *statu quo* qui maintient l'exclusion. La discrimination est génératrice d'inégalités sociales. Or, ces inégalités nuisent à la fois à l'économie, à la démocratie et à la justice sociale. Comme le souligne Zorn (2015), la fin du *statu quo* est un choix de société. Et dans le cas présent, il n'y a aucune raison de laisser le milieu sportif de côté. Bien au contraire, en raison de son omniprésence dans nos vies et des effets positifs – sur la santé tant mentale, physique que sociale – que le sport génère, l'institution sportive a tous les atouts en main pour exercer un leadership en matière d'EDI dans notre société.

Scharnitzky et Stone (2018) relèvent trois niveaux de bénéfices à l'inclusion : individuel, interpersonnel et organisationnel. Sur le plan individuel, l'inclusion permet la reconnaissance des différences, des préférences et des compétences de chacun et chacune. Cette reconnaissance de l'individualité permet d'éviter les frustrations qui créent des environnements de travail dysfonctionnels et moins productifs, et de placer les personnes dans la bonne chaise. Quand les gens se sentent

-
1. «La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est l'engagement que prend une entreprise en vertu duquel elle gèrera les effets sociaux, environnementaux et économiques de ses activités de façon responsable et conforme aux attentes du public». Voir <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/responsabilite-sociale-d-entreprise>. Selon Nolywé Delannon, professeure au Département de management de l'Université Laval, le management responsable est un management qui sait s'adapter à son milieu, aux conditions dans lesquelles il est exercé pour offrir des réponses qui sont appropriées aux défis auxquels la société fait face. Voir aussi <https://www.ulaval.ca/etudes/mooc-formation-en-ligne-ouverte-a-tous/le-management-responsable>.
 2. Le développement durable prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique. Ainsi, lorsqu'une organisation adhère aux principes de développement durable, elle doit veiller à ce que ses actions soient également socialement équitables (Amélie Keyser-Verreault, *Analyse des enjeux d'égalité dans les organisations*, MNG 4160/6160, Université Laval). «Pour que cette promesse se concrétise au-delà des mots, le sens donné au concept de développement durable est crucial. Un développement est durable si, aux objectifs d'efficacité économique habituellement poursuivis par les entreprises privées, s'ajoutent la valorisation de l'environnement et des ressources ainsi que l'enrichissement collectif lié aux nouvelles activités économiques. Le succès d'un tel engagement dépend de la réglementation en vigueur et de la manière dont les entreprises présentes sur le territoire s'acquitteront de leur responsabilité sociale» (Conseil du statut de la femme, 2012, p. 14).

écoutés et compris, qu'ils sont heureux dans leur milieu de travail, la motivation est au rendez-vous et le roulement de personnel est moins grand.

Sur le plan interpersonnel, Scharnitzky et Stone (2018) expliquent que les inégalités entre groupes sociaux génèrent des conflits. Lorsqu'un groupe est privilégié au détriment d'un autre, des rapports de force émergent, la communication est brouillée, le sentiment d'injustice est palpable et les malentendus sont omniprésents. Ce privilège peut être ressenti quand un groupe prend toutes les décisions ou a toujours le mot final sur des décisions, ou encore quand les personnes des groupes marginalisés se retrouvent systématiquement dans des positions subalternes au sein de l'organisation. Une organisation ne peut être efficiente et productive lorsqu'un climat de travail marqué par une telle atmosphère tendue s'implante. Or, l'inclusion sur le plan interpersonnel peut être hautement productive pour les organisations lorsque bien réalisée. On parle alors de nouvelles idées et de points de vue diversifiés qui font grandir l'organisation : « [L]es collectifs sont plus dynamiques, évoluent dans une ambiance bienveillante, libèrent les énergies et les initiatives, s'ouvrent aux idées nouvelles, et autorisent les débats, la confrontation des idées » (Scharnitzky et Stone, 2018, p. 38).

Enfin, sur le plan organisationnel, c'est toute la structure qui récolte les bénéfices de l'inclusion individuelle et interpersonnelle : « Si une entreprise facilite le bien-être individuel, jugule les frustrations et l'autocensure, et stimule l'engagement et la motivation, et que, dans le même temps, elle rend les collectifs respectueux et ouverts à l'innovation, elle crée une dynamique dont la conséquence directe est sa performance économique » (Scharnitzky et Stone, 2018, p. 38)... mais pas seulement. Il s'agit aussi d'un apport social important qui permet aux organisations de montrer leur leadership et leur adaptabilité aux changements sociaux. C'est aussi une façon d'attirer les meilleurs talents dans leur giron et d'assurer la pérennité et la santé de l'organisation. Un milieu où les conflits sont latents, où les inégalités persistent et où les gens ne se sentent pas confortables d'être eux-mêmes présente un risque de disparition.

LES PARTIES PRENANTES, LA PERSPECTIVE TRANSVERSALE, L'INTERSECTIONNALITÉ ET LES PILIERS DE L'INCLUSION

Si les bénéfices liés à l'EDI sont nombreux, il est important d'ajuster les pratiques d'inclusion au contexte dans lequel elles sont implantées, en l'occurrence ici le monde du sport. Ce dernier est complexe et singulier. Premièrement, il met en scène des acteurs et actrices, les «parties prenantes» évoquées plus haut, dont les responsabilités et les niveaux d'action sont variables. Sans couvrir les parties prenantes dans leur ensemble, cet ouvrage en énumérera quelques-unes pour donner un aperçu de l'étendue et de la complexité des relations entre elles. Ainsi, au niveau national, il y a entre autres Sport Canada et les organismes nationaux de sport (ONS), au niveau provincial québécois se trouvent les fédérations sportives québécoises, Sport Québec et Égale Action, alors qu'au niveau local, les municipalités, les clubs locaux et les établissements scolaires jouent un rôle de premier plan dans le système sportif. Ces différentes parties prenantes ont toutes des responsabilités par rapport à l'inclusion et cet ouvrage permet de montrer l'importance de travailler ensemble de façon collaborative pour arriver à des changements.

Deuxièmement, le système sportif trouve aussi sa complexité dans les multiples objectifs que poursuivent ses parties prenantes. Alors que l'excellence sportive est au cœur de la mission des ONS, les fédérations provinciales et les clubs locaux cherchent à recruter des participants et participantes dans une perspective de développement du talent et du simple plaisir de faire de l'activité physique. D'autres parties prenantes sont tournées vers la formation d'entraîneurs et entraîneuses ou d'arbitres.

Enfin, les parties prenantes comptent elles-mêmes des personnes qui ont des responsabilités bien définies, mais diverses : les directeurs généraux et directrices générales, le personnel salarié, les membres du conseil d'administration, les entraîneurs et entraîneuses, les arbitres, les athlètes, les parents des jeunes sportives et sportifs, les bénévoles, etc.

Ce portrait du champ sportif nous amène, dans cet ouvrage, à présenter l'inclusion dans une perspective transversale qui tient compte des spécificités qui lui sont propres. Concrètement, cela signifie que les parties prenantes ne sont pas nominalement identifiées, que les pratiques d'inclusion présentées ont été pensées en ayant en tête que tous et toutes n'ont pas les mêmes responsabilités ni le même champ d'action, mais

que finalement, tous et toutes ont une responsabilité face à l'inclusion. L'EDI n'est pas l'affaire d'une personne dans l'organisation ou encore d'une organisation à travers l'ensemble du système. L'EDI est l'affaire de tout le monde !

En plus de la transversalité, nous favorisons aussi dans l'ouvrage une approche intersectionnelle. Hill Collins et Bilge (2016) expliquent que

[L]orsqu'il s'agit d'inégalité sociale, la vie des gens et l'organisation du pouvoir dans une société donnée sont mieux comprises comme étant façonnées non pas par un seul axe de division sociale, qu'il s'agisse de la race, du sexe ou de la classe, mais par de nombreux axes qui fonctionnent ensemble et s'influencent mutuellement (p. 193, notre traduction).

Ce sont ces différents systèmes d'oppression qui s'entrelacent qui se trouvent au cœur de l'intersectionnalité. L'un des objectifs du concept d'intersectionnalité est de reconnaître l'existence d'identités plurielles et leurs interrelations, puisqu'« une catégorie d'identité, telle que le sexe, prend son sens en tant que catégorie par rapport à une autre catégorie » (Shield, 2008, p. 302, notre traduction).

Enfin, cet ouvrage est structuré selon les quatre piliers de l'inclusion de Scharnitzky et Stone (2018), qui se déclineront dans chacun des chapitres : une analyse transversale des rapports sociaux et des inégalités (chapitre 1), l'importance de l'unicité des mesures dans un contexte collectif (chapitre 2), un modèle d'équité et un sentiment de justice (chapitre 3) et la coopération intégrative (chapitre 4).

MÉTHODOLOGIE

Ce livre a pour objectif de cibler des pratiques concrètes à mettre en place dans le secteur sportif pour y favoriser l'inclusion. Le but de cet ouvrage n'est donc pas seulement de relever les barrières qui se dressent sur le chemin des groupes historiquement marginalisés, mais aussi de proposer des moyens de lever ces barrières. Il n'existe aucune solution magique qui ferait disparaître tous les obstacles rapidement, mais en mettant en place une approche en EDI, les organisations sportives agissent comme des vecteurs de changements.

Afin de cibler les pratiques à mettre en place au sein du système sportif, une recherche qualitative auprès d'organisations sportives canadiennes et québécoises a été menée. Des entretiens semi-dirigés individuels et de groupe ont été réalisés auprès de 114 personnes ($n = 114$). Ces personnes provenaient de 18 différentes fédérations sportives québécoises et de 8 organisations multisports. En tout, 81 femmes et 33 hommes ont participé à la recherche ; leurs secteurs d'activité au sein des organisations allaient de la direction générale à l'entraînement et l'arbitrage en passant par les communications et la coordination des activités. Les verbatims tirés des entrevues ont par la suite été analysés au moyen du logiciel d'analyse qualitative MAC QDA. Cette étape a permis de regrouper les principales barrières rencontrées par les femmes et les personnes des groupes historiquement marginalisés, et de définir les pratiques existantes ou les besoins en matière de bonnes pratiques en EDI pour corriger la situation. Une revue de littérature scientifique sur les enjeux de genre dans le sport et sur les pratiques d'inclusion dans le secteur sportif et dans les secteurs traditionnellement masculins a été effectuée. Les initiatives d'inclusion des genres à un niveau international dans le secteur sportif ont aussi été répertoriées (Keyser-Verreault *et al.*, 2021) de même que tous les documents (plans, politiques, etc.) des 18 fédérations rencontrées, incluant leurs médias sociaux et sites Internet, afin de voir ce qui était fait quant à l'équité.

LIMITATIONS

Cette recherche, même si nous avons cherché à la rendre la plus exhaustive possible et à couvrir un large pan du paysage sportif québécois, n'est pas sans limites. En effet, il se peut que certaines organisations sportives dont les conditions d'existences diffèrent de celles que nous avons interrogées ne se reconnaissent pas dans ce portrait, ou encore qu'elles se heurtent à des barrières qui ne sont pas mentionnées dans cet ouvrage.

De plus, certains groupes historiquement marginalisés ne sont que peu présents dans notre étude, dont les personnes en situation de handicap et les personnes autochtones. Dans les faits, chaque groupe historiquement marginalisé aurait bénéficié d'avoir un livre qui lui soit consacré. Il s'agit de recherches qui, nous l'espérons, auront lieu dans un futur proche.

STRUCTURE DE L'OUVRAGE

L'ouvrage se structure autour de quatre chapitres. Le chapitre 1 présente l'importance de procéder à une analyse transversale des rapports sociaux et des inégalités au sein des organisations sportives. On y retrouve des pratiques qui visent entre autres à établir un portrait détaillé des membres de l'organisation et à combattre les biais inconscients. Dans le chapitre 2, nous abordons l'importance des mesures individuelles dans un contexte collectif. Ces mesures vont de la mise de l'avant de modèles variés dans les communications des organisations à des programmes de recrutement de groupes ciblés en passant par la lutte aux troubles alimentaires. Au chapitre 3, nous proposons un modèle d'équité et de justice à mettre en place dans les organisations sportives. Ce modèle implique la mise sur pied de processus d'embauches égalitaires, de programmes pour améliorer l'entrée en poste et de mesures visant l'harmonisation des temps de vie. Le chapitre 4 porte sur la coopération intégrative et discute de l'importance d'un modèle EDI dans le sport, en plus de proposer des pistes d'action en ce sens. Finalement, la conclusion présente un tableau synthèse de toutes les pratiques porteuses d'EDI présentées dans cet ouvrage. L'écriture épique est utilisée tout au long de l'ouvrage afin de rendre compte de la diversité du monde sportif et de la diversité du lectorat visé.

Chapitre 1

Analyse transversale des rapports sociaux et des inégalités

Pour changer les choses, il est important dans un premier temps d’avoir un portrait clair de la situation dans laquelle on se trouve. Nous verrons dans ce premier chapitre l’importance d’établir un portrait statistique de chaque organisation, et ce, pour chaque rôle (entraîneurs et entraîneuses, arbitres, participantes et participants, membres du conseil d’administration, membres de la permanence, etc.). L’accessibilité différenciée à la pratique sportive sera par la suite abordée dans la deuxième section du chapitre. Les membres des groupes historiquement marginalisés – femmes, personnes racisées, personnes s’identifiant aux communautés LGBTQ2+, etc. – n’ont pas le même accès aux sports que les groupes dominants. Cette section explore donc la situation de ces groupes et les manières dont les organisations sportives peuvent faire bouger les choses. Enfin, la troisième partie de ce chapitre portera sur les biais inconscients qui traversent la société et, conséquemment, le sport.

PRODUIRE UN PORTRAIT DE LA SITUATION PAR DES DONNÉES STATISTIQUES SUR L’EDI DANS LES DIFFÉRENTES ORGANISATIONS

Afin de mettre en place des pratiques d’EDI et de faire progresser les groupes minorisés dans les organisations sportives, il est essentiel d’avoir un portrait de la situation par des données statistiques. En effet, sans connaissance de l’état actuel de la situation et de son évolution au

cours des dernières années, il est difficile de mesurer le changement et de proposer des actions ciblées. Il a été constaté, lors de la collecte de données de la recherche qui a mené à la rédaction de cet ouvrage, que plusieurs organisations sportives ne tenaient pas de statistiques ventilées selon le sexe – et encore moins selon d’autres facteurs comme l’origine ethnoculturelle, l’orientation sexuelle, l’identité de genre ou encore la situation ou non de handicap. Dans certains cas, des organisations tenaient des statistiques selon le sexe, mais la compilation manquait de constance : statistiques disponibles pour certaines années seulement, groupes d’âge différents d’une année à l’autre pour les statistiques sur la participation sportive, etc. Or, sans une connaissance juste des taux de représentations des groupes historiquement marginalisés – femmes, personnes racisées, personnes autochtones, communauté LGBTQ2+, personnes en situation de handicap –, il est difficile d’établir les priorités de rattrapage d’une organisation en matière d’effectifs.

Un portrait partiel de la situation au Québec

Les quelques données statistiques disponibles sur la place des femmes dans les fédérations sportives québécoises proviennent d’une comparaison¹ entre les chiffres fournis par les fédérations elles-mêmes dans le cadre de l’enquête de 2018 du ministère de l’Éducation, du Loisir et du Sport du Québec et des données ventilées selon le sexe et compilées par le gouvernement québécois pour les années 1999 (Légaré, n. d.) et 2008 (Landry, 2008). Le portrait statistique issu de cette comparaison a permis, d’une part, de constater la faible présence des femmes dans les postes de décision au sein des fédérations sportives et, d’autre part, de prendre conscience du besoin de mettre en place des mesures pour assurer une meilleure représentation des femmes à ces postes stratégiques.

Les données relatives à la présence des femmes dans les conseils d’administration (CA) d’organismes sportifs montrent que celles-ci sont peu représentées dans ces instances. En effet, elles n’occupaient en 2018 que 19 % des postes de présidence et de vice-présidence des CA (voir les tableaux présentés dans l’annexe pour l’ensemble des données). Sur

1. Il est à noter qu’il peut y avoir une marge d’erreur dans les chiffres présentés puisque nos analyses sont tributaires des données disponibles dans les sondages de 1999, de 2008 et de 2018. De plus, ces sondages n’utilisent pas tous les mêmes catégories quant aux âges des personnes.

près de 20 ans, le pourcentage des postes de présidence occupés par des femmes est passé de 6 % (1999) à 12 % (2008) puis à 19 % (2018). Toutefois, cette amélioration est amoindrie par une diminution de l'occupation des postes de vice-présidence par des femmes. En 1999, ces dernières occupaient 22 % de ces postes, puis elles ont atteint un sommet en 2008 avec 27 % des postes de vice-présidence, avant de redescendre à seulement 19 % en 2018. Les données révèlent également le maintien d'une représentation genrée des postes dans les CA. Ainsi, le seul poste où le ratio femmes/hommes se situe en zone paritaire (40/60) est celui d'adjointe administrative ou adjoint administratif.

Les mêmes phénomènes sont observés chez le personnel permanent des fédérations (voir le tableau B dans l'annexe). D'une part, on assiste à une très lente progression de la représentation des femmes dans les postes de direction générale. En 2018, elles n'occupaient encore que le tiers (33 %) de ces postes. D'autre part, les femmes sont surreprésentées dans les postes qui sont jugés traditionnellement féminins, tels que les postes en communication-marketing (52 % de femmes) et les postes d'adjointes administratives et adjoints administratifs (78 % de femmes). De tels chiffres laissent croire que si la présence féminine est en augmentation dans les organisations sportives, c'est justement dans des postes traditionnellement féminins et non dans des postes de décision.

En ce qui a trait aux entraîneurs et entraîneuses (voir les tableaux C et D dans l'annexe), les chiffres récoltés permettent d'observer que les femmes sont très peu nombreuses à posséder des certifications de niveaux IV et V, les plus élevés du système québécois. En 2008, elles représentaient seulement 20 % des personnes détenant la certification de niveau IV et 14 % de celles détenant la certification de niveau V. Si on regarde du côté des postes occupés, en 2018, les femmes ne représentaient que 19 % des entraîneurs-chefs et entraîneuses-chefs et 15 % des entraîneurs adjoints et entraîneuses adjointes. Elles étaient plus nombreuses dans les postes de moniteurs et de monitrices, alors qu'elles constituaient 36 % des effectifs.

L'ensemble de ces chiffres témoigne de manière claire de la faible présence des femmes dans les postes décisionnels au sein des organisations sportives québécoises. Cette situation n'est pas exclusive à la province.

Le sport, un monde d'hommes à l'échelle canadienne et internationale

Des statistiques récentes montrent que la situation au Québec est semblable à celle observée au sein des fédérations sportives canadiennes (voir, par exemple, Burton, 2015 ; Demers *et al.*, 2019). Ainsi, seulement 24 % des membres de CA, 17 % des présidents et présidentes de conseil et 32 % des chefs de la direction sont des femmes (Adriaanse, 2016). À l'échelle internationale, la situation n'est guère plus reluisante (voir, par exemple, Hovden, 2000, 2006, 2012 ; Norman, 2014 ; Norman *et al.*, 2018 ; Schull *et al.*, 2013). Du côté des différentes fédérations internationales, ces taux sont respectivement de 19 % (membres du CA), 10 % (présidentes de CA) et 16 % (chefs de la direction) (Adriaanse, 2016).

Le portrait est similaire du côté des organisations multisports comme Sport interuniversitaire canadien (aujourd'hui U SPORTS) et l'Association canadienne du sport collégial, où seulement 16 % des postes de direction (ACAFS, 2016) et 19 % des postes d'entraîneurs-chefs et entraîneuses-chefs sont occupés par des femmes (Kidd, 2013). Actuellement, au Canada, les femmes représentent 38 % du personnel supérieur, 29 % des membres des comités, 24 % des directeurs et directrices athlétiques et 17 % des entraîneurs principaux et entraîneuses principales².

À la lumière de ces chiffres, il n'est pas exagéré de qualifier le monde sportif de « monde d'hommes ». En effet, le sport au Canada s'est développé par et pour des hommes blancs (Joseph *et al.*, 2012). Comme le souligne Élise Detellier (2015), les femmes ont longtemps été exclues de la sphère sportive en raison de stéréotypes sur leur prétendue faible constitution et leur « nature » trop délicate et émotive pour supporter les rigueurs du sport. Or, si ce discours n'est plus d'actualité, les discriminations de genre sont, elles, persistantes, limitant la participation sportive des femmes. Bien qu'au niveau international les athlètes féminines fassent bonne figure, le sport reste un domaine masculin dans lequel « la blancheur, la masculinité, la binarité de genre, l'hétéronormativité, l'absence de handicap, la classe moyenne, l'établissement de longue date, l'ascendance européenne et la laïcité (Bauman *et al.*, 2012 ; Blodgett *et al.*, 2017 ; Joseph *et al.*, 2012) sont centraux » (Kriger *et al.*, 2022, notre traduction). Si on prend comme exemple le hockey, sport national canadien, la figure type de l'athlète

2. Voir <https://womenandsport.ca/resources/research-insights/fuelling-a-lifetime-of-participation/>.

reste celle d'un homme blanc, relativement jeune (Adams, 2006) et qui renvoie l'image d'une masculinité idéalisée.

Durant notre recherche, la grande majorité des participantes et participants à notre étude ont souligné en effet que le domaine sportif était un monde d'hommes et que les femmes y étaient sous-représentées. À titre illustratif, une personne nous rapporte que le faible nombre de femmes se situe à tous les niveaux : « *Je dirais, autant pour la rétention que le recrutement, c'est difficile au niveau des joueuses. Côté entraîneurs, ça devient un peu mieux, mais encore là, c'est quand même une majorité... c'est quand même plus des hommes que des femmes qui entraînent* ». Une autre participante insiste sur la quasi-absence de femmes dans les sphères décisionnelles et sur la manière dont elle se sentait alors différente : « *J'ai fait de la formation une fois et une femme de haut niveau, c'est comme une extraterrestre dans la place. C'est vraiment comme ça* ». Une autre personne résume : « *Je pense que le sport, à la base, c'est une histoire de gars. Tu parles de hockey, de baseball, de soccer, de football, ce sont les premiers sports que tu vas énumérer qui sont vraiment des sports d'hommes* ».

Des stéréotypes qui empêchent les femmes de progresser dans les organisations sportives

La littérature scientifique révèle que sur le plan individuel, le fait d'être de genre féminin (LaVoi et Dutove, 2012 ; Weiss *et al.*, 1991) est une barrière dans le monde sportif. Le sexe perçu par les divers acteurs du milieu sportif comme une réalité biologique³ a été reconnu comme pouvant souvent constituer un obstacle pour les femmes dans des postes décisionnels (LaVoi et Dutove, 2012). Autrement dit, non seulement les femmes sont-elles peu nombreuses dans le sport, mais en plus, elles rencontrent des difficultés plus grandes que leurs confrères à progresser vers des postes de leadership au sein des organisations sportives sur la base de leur sexe.

Burton, Grappendorf et Henderson (2011) ont mené une étude au cours de laquelle ils ont demandé à 276 personnes (158 femmes et 118 hommes) occupant des postes dans l'administration sportive d'évaluer un homme ou une femme à titre de candidat à un poste de directeur

3. Ici nous rapportons ce que nous dit la littérature et laissons de côté les débats sexe-genre qu'on retrouve dans les *gender studies*, les études féministes et les diverses disciplines des sciences sociales et humaines.

des sports, de directeur de la conformité des règles de la NCAA ou de directeur des habiletés de vie au sein de la division athlétique. Leurs résultats montrent que les perceptions concernant la personne la plus susceptible d'être sélectionnée pour le poste de directeur des sports continuaient d'être biaisées en faveur du candidat masculin. Ces résultats permettent de constater le poids des pratiques informelles qui supposent que les hommes devraient occuper des rôles de leadership dans les organisations qui ont une culture de masculinité traditionnelle, comme l'athlétisme intercollégial (Shaw et Frisby, 2006). Les postes affichés par des organisations sportives à fortes traditions masculines (athlétisme, baseball, football, etc.) n'indiquent pas que le poste doit être pourvu par un homme, mais les biais quant à la perception différenciée des femmes et des hommes perpétuent la notion que certaines positions – à savoir, les postes de leadership – sont réservées aux hommes, ce qui influence la sous-représentation des femmes dans les postes décisionnels des administrations sportives (Burton *et al.*, 2011). Si ce problème de perception des compétences basée sur des stéréotypes de genre n'est pas exclusivement visible dans le sport (Acker, 1990), il contribue toutefois grandement à la stagnation des effectifs féminins dans des rôles de leadership dans le sport.

Les résultats de l'étude de Burton, Barr, Fink et Bruening (2009) vont dans le même sens. Ainsi, les qualités associées aux bons gestionnaires sportifs sont jugées comme étant « masculines » par leurs répondants et répondantes. Ainsi, même si des femmes possèdent ces qualités, elles sont *a priori* jugées moins susceptibles d'être de futures administratrices compétentes. Finalement, les stéréotypes liés au sexe perçu prennent le haut du pavé avant même l'évaluation de la candidature elle-même. Dans une autre étude, menée en Norvège cette fois, par Hovden (2010) auprès d'hommes et de femmes travaillant dans des organisations sportives, les résultats montrent que les répondantes et répondants estiment que les femmes doivent avoir les mêmes chances que les hommes en matière d'obtention de postes de leadership, mais que paradoxalement, ces mêmes répondantes et répondants considèrent que les femmes n'ont pas nécessairement les aptitudes requises pour occuper ces postes. Finalement, Hovden (2000) explique que si les qualités et les critères de sélection mis de l'avant pour engager les gestionnaires d'organisations sportives sont présentés comme neutres, ils correspondent dans les faits à des traits traditionnellement masculins jugés essentiels à l'exercice du leadership sportif.

L'ensemble de ces travaux démontre que ce que l'on considère comme la norme en matière de gestion et dans les processus d'organisation est en fait un assortiment de caractéristiques masculines (Knoppers et Anthonissen, 2006). Pour le dire autrement, ce qui est considéré comme un leadership neutre est souvent en fait une manière de diriger androcentrique et ancrée dans les valeurs de la masculinité hégémonique (Brown et Light, 2012; Hovden, 2000; Leberman et Shaw, 2015; Ryan et Dickson, 2018; Shaw et Hoeber, 2003).

Il est donc nécessaire de mener des efforts concertés pour soutenir les femmes dans des rôles de leadership (Culver *et al.*, 2019). LaVoi et Baeth (2018), parmi d'autres, soutiennent qu'un positionnement féministe est nécessaire pour qu'il y ait des changements organisationnels profonds qui cesseront de favoriser le privilège masculin et de perpétuer les stéréotypes de genre et les divers biais qui sont un frein à la progression des femmes. De plus, comme le soulignent très justement M'mbaha et Chepyator-Thomson (2019) dans leur recherche portant sur les femmes dans des rôles de leadership dans les organisations sportives au Kenya, ne pas inclure les femmes revient à se priver de la moitié des personnes formées et de leurs talents.

Recommandations

Pour amorcer des changements vers une plus grande équité et diversité dans le sport, il importe dans un premier temps de dresser un portrait de la situation. Peu importe le type ou la taille de l'organisation dans laquelle on se trouve, il est important de procéder à ce portrait pour permettre de définir des mesures ciblées permettant d'améliorer la représentation des femmes ou de tout autre groupe de personnes sous-représentées dans l'organisation. Pour ce faire, les organisations doivent mettre en place des processus permettant une compilation de ces données. Pour faciliter ce travail, il est recommandé d'utiliser un formulaire d'auto-identification que le personnel serait invité à remplir de façon volontaire. Ce formulaire permet aux personnes de s'identifier comme appartenant aux divers groupes historiquement marginalisés. Un exemple de déclaration volontaire développée par le gouvernement du Canada est disponible ici : https://www.chairs-chaïres.gc.ca/forms-formulaires/self_identification_preview-fra.pdf.

Pour permettre de suivre l'évolution des choses et de faire des comparatifs, il est aussi conseillé d'utiliser le même formulaire d'une année à l'autre, surtout par rapport à des catégories telles que l'âge.

PRENDRE CONSCIENCE DES DISPARITÉS (RÉGIONALES, GROUPES HISTORIQUEMENT MARGINALISÉS, ÉCONOMIQUES) DANS L'ACCESSIBILITÉ ET LA PRATIQUE DES DIFFÉRENTS SPORTS ET LES RÉDUIRE

Dans l'optique de rendre le sport plus inclusif pour tous et toutes, et au premier chef pour les femmes et les groupes historiquement marginalisés, il importe de prendre en compte les disparités d'accès à la pratique sportive par les personnes de ces groupes. Dans le même ordre d'idées, on ne peut penser l'inclusion sans se soucier des disparités économiques entre les groupes ou encore de l'accès à la pratique selon les régions et les milieux de vie (rural et urbain).

MIEUX CONNAÎTRE ET CONSIDÉRER LES DISPARITÉS D'ACCÈS AUX SPORTS POUR LES DIFFÉRENTS GROUPES HISTORIQUEMENT MARGINALISÉS DANS UNE PERSPECTIVE INTERSECTIONNELLE

Lorsqu'on parle de disparités dans l'accessibilité à la pratique sportive et à la progression dans les organisations sportives, il est impératif d'ancrer la réflexion dans l'approche intersectionnelle, c'est-à-dire la reconnaissance que les inégalités sont rarement causées par un seul rapport de pouvoir et sont plutôt le résultat de l'entrecroisement de plusieurs rapports de pouvoir (Crenshaw, 1989). Cette section présente dans ce contexte un portrait des réalités sportives de différents groupes marginalisés au Canada en nommant les freins à leur présence dans le sport ainsi que des leviers possibles pour changer les choses. Les sections qui suivent ont une limite imposée par la littérature scientifique existante, soit de présenter un portrait par catégorie qui rend la dimension d'interaction des oppressions difficilement appréhendable. En effet, si peu de littérature existe au sujet des femmes racisées au Canada, celle qui porterait sur le croisement de la dimension genre et handicap est presque inexistante.

Filles et femmes racisées⁴

Au Canada, 3,9 millions de personnes sont identifiées comme des femmes racisées (Statistique Canada, 2016). Nous savons aussi que 21,9% des personnes qui habitent au Canada sont des personnes immigrantes ou résidentes permanentes (Statistique Canada, 2016). Il s'agit donc d'une population importante dont il faut tenir compte dans une démarche de justice sociale pour un monde sportif plus inclusif.

Si la majorité des recherches scientifiques portent sur la situation des hommes blancs dans les sports (leadership et participation) et que peu se concentrent exclusivement sur les femmes (blanches), les situations que vivent les femmes racisées sont encore moins sujettes à la recherche (voir Joseph *et al.*, 2020 à ce sujet). Si les femmes blanches rencontrent maintes barrières dans le monde du sport sur la base de leur genre, les femmes racisées font, en plus, l'expérience de la discrimination dans le sport et du manque d'accès au sport sur la base de l'origine, de la langue et de la dévalorisation de leurs identités dans des cultures et espaces sportifs majoritairement blancs et masculins (Blodgett *et al.*, 2017; Doherty et Taylor, 2007; James, 2005; Joseph *et al.*, 2020; Livingstone *et al.*, 2008; Nzindukiyimana et O'Connor, 2017; Nzindukiyimana et Wamsley, 2019; Ramos Salas *et al.*, 2016; Rathanaswami, 2016; Schinke *et al.*, 2019). Il n'est pas étonnant dans ces circonstances que les femmes racisées fassent moins d'activité physique que les femmes blanches (Bryan *et al.*, 2006).

Pourtant, il est connu que le sport peut agir comme un outil d'émancipation pour les femmes racisées, principalement dans des contextes informels et communautaires (Abdulwasi *et al.*, 2018; Gallant and Tirone, 2017; Hurly, 2019; Ramos Salas *et al.*, 2016; Tirone et Pedlar, 2000). La participation sportive contribue au bien-être physique et mental, au développement des communautés ainsi qu'à la socialisation et à l'inclusion des femmes racisées au Canada (Fitzpatrick, 2010; Frisby, 2011; Frisby et Millar, 2002; Jette et Vertinsky, 2011; Jiwani et Rail, 2010; Joseph *et al.*, 2020; Suto, 2013; van Ingen *et al.*, 2018).

Malheureusement, les études récentes dénoncent un manque d'espaces et de programmes sportifs non mixtes pour femmes (Nakamura, 2002; Tirone *et al.*, 2010; Tirone et Goodberry, 2011) et

4. Cette section est basée sur la revue de littérature non publiée réalisée par la professeure Janelle Joseph *et al.* (2020) pour le Centre de recherche sur l'équité des genres+ en sport.

dans lesquels certaines femmes racisées se sentiraient plus à l'aise de pratiquer une activité sportive. La création de tels espaces est donc nécessaire pour leur permettre une pratique sportive dans laquelle certaines sont plus à l'aise d'évoluer.

Filles et femmes autochtones⁵

Malgré le peu de recherches sur la participation des filles et des femmes autochtones au sport, ce dernier a toujours fait partie des activités des peuples autochtones du Canada, et ce, bien avant la colonisation (Lavallée, 2020). De plus, il importe de souligner que des athlètes de renom sont autochtones : pensons au remarquable entraîneur de soccer Dano Thorn en Colombie-Britannique, à Carey Price au hockey ou encore au médaillé d'or en kayak Alwyn Morris, qui a levé au ciel une plume d'aigle, symbole de sa culture, lors de la remise des médailles aux Jeux olympiques de Los Angeles, en 1984.

Les recherches en lien avec les peuples autochtones et le sport portent principalement sur la santé et sont menées dans une optique de prévention, par exemple des risques pour la santé comme l'obésité⁶. Il y a donc peu de littérature scientifique⁷ qui nous renseigne sur les manières dont le sport est vécu par les filles et les femmes autochtones⁸. Pourtant, la littérature existante souligne le pouvoir du sport comme vecteur de résistance au racisme antiautochtone, au colonialisme et au patriarcat. Lyne Lavallée, professeure anichinabée à l'Université Ryerson et spécialiste en études autochtones, conçoit le sport comme une occasion de soutenir la santé, le bien-être et la fierté de la communauté (Lavallée, 2020). Elle attire notre attention sur Waneek Horn-Miller, qui a été intronisée au Panthéon des sports canadiens en 2019 et est devenue la première athlète mohawk à compétitionner aux Jeux

-
5. Cette section est basée sur la revue de littérature non publiée réalisée par la professeure Lynn Lavallée (2020) pour le Centre de recherche sur l'équité des genres+ en sport.
 6. Quelques articles proposent également une appréhension holistique de la santé (voir notamment Cooper et Driedger, 2019; Ferguson *et al.*, 2019; Johnson *et al.*, 2020; Lavallée, 2008; McGuire-Adams et Giles, 2018).
 7. La revue de littérature menée par la professeure Lynn Lavallée à la fin de l'année 2020 nous dit que seulement huit articles universitaires portant de manière substantielle sur la participation sportive des filles et des femmes autochtones dans une perspective historique ont été répertoriés. Six articles sur la participation sportive des filles et des femmes autochtones ont été répertoriés. Deux articles ont été répertoriés sur l'activisme à travers le sport et six articles sur d'autres sujets.
 8. Mentionnons qu'il n'y a pas de littérature se penchant sur la participation au sport des personnes autochtones bispirituelles ou trans.

olympiques. Lavallée (2020) souligne également comment le sport peut soutenir l'*empowerment* (l'autonomisation) et le développement des communautés : «Wanneek Horn-Miller nous parle de la manière dont le sport a sauvé sa vie». Depuis sa retraite, l'ex-joueuse de water-polo défend le sport comme outil privilégié pour enrichir la vie des communautés autochtones au Canada et à travers le monde.

Malheureusement, le sport autochtone est peu mis en valeur et peu connu du large public. Les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord, le Championnat national autochtone de hockey, les Prix nationaux des entraîneurs autochtones et le Cercle sportif autochtone sont des exemples des institutions sportives et du talent qui devraient être mis en valeur et davantage soutenus par les initiatives gouvernementales. En effet, les gouvernements ont le devoir de s'engager à soutenir des programmes «par et pour» les communautés autochtones et de répondre par des actions aux recommandations de la Commission de vérité et réconciliation du Canada qui concernent le sport⁹.

Femmes* et filles*¹⁰ en situation de handicap¹¹

Il existe très peu d'informations sur les sports pour personnes en situation de handicap et le genre au Canada. Ce que nous savons de ces recherches est que l'expérience des femmes en situation de handicap est particulière et mérite d'être appréhendée comme telle, d'où l'importance de l'approche intersectionnelle, qui met en lumière cette double oppression dont font l'expérience les femmes en situation de handicap dans le sport : le sexisme et le capacitisme (Deegan, 2018 ; Henderson et Bedini, 1997). Le capacitisme se définit comme «une structure de différenciation et de hiérarchisation sociale fondée sur la normalisation de certaines formes et fonctionnalités corporelles et sur l'exclusion des corps non conformes et des personnes qui les habitent» (Masson, 2013,

9. Il s'agit des recommandations 87 à 90 : 87. Sensibiliser le public à l'histoire des athlètes autochtones au pays ; 88. Appuyer les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord ; 89. Modifier la *Loi sur l'activité physique et le sport* pour appuyer la réconciliation, réduire les obstacles à la participation au sport et inclure les peuples autochtones dans le système sportif ; 90. Assurer un financement stable, un programme de développement des athlètes, un programme pour les entraîneurs, la lutte contre le racisme (Truth and Reconciliation Commission of Canada, 2015).

10. Ici, l'expression «Femmes et filles» inclut toutes les personnes qui s'identifient comme telles.

11. Cette section est basée sur la revue de littérature non publiée réalisée par Diane Culver et Majidullah Shaikh (2020b) pour le Centre de recherche sur l'équité des genres+ en sport.

p. 115). Parent (2017) souligne que le capacitisme entraîne des pratiques d'exclusion des personnes dont le corps est jugé anormal.

Si nous savons que les femmes sont sous-représentées dans le sport canadien et principalement dans les rôles de leadership (Demers *et al.*, 2019) et qu'elles vivent de la discrimination, les personnes en situation de handicap, quant à elles, manquent d'occasions de participer, compétitionner et agir comme entraîneuses et entraîneurs (Duarte *et al.*, 2020).

Plusieurs difficultés et obstacles ressortent de la littérature scientifique quant au vécu des femmes et filles en situation de handicap dans les sports. Notons les attitudes inappropriées des entraîneurs et entraîneuses quant au genre et au handicap (Alexander *et al.*, 2020) et les stéréotypes de genre (Richard *et al.*, 2017). Certaines études montrent aussi la manière dont les dynamiques de masculinité et de capacitisme jouent sur les constructions identitaires des filles et des femmes en situation de handicap en sport et comment, finalement, elles s'identifient d'abord comme athlètes, avec leur sport, plutôt que comme personnes en situation de handicap¹² (Spencer-Cavaliere et Peers, 2011 ; Vidaurreta et Vidaurreta, 2020). Bien que cette dynamique soit intéressante, elle peut participer à l'effacement du genre des athlètes, comme le soulignent Culver et Shaikh (2020b).

Cherney *et al.* (2015), parmi d'autres, relèvent que le parasport donne lieu à des discours qui prônent la métaphore du héros (fort, performant, masculin) ou à des *supercrip*¹³ (tendre vers l'impossible malgré les limitations physiques de quelqu'un), qui perpétuent alors des stéréotypes¹⁴.

12. À titre d'exemple, une participante de l'étude de Richard *et al.* (2017, p. 162) explique : « *I'm not a disabled sportswoman. I am a wheelchair athlete, because I don't compete in disability. That's not a sport.* ».

13. Dans la littérature critique sur le handicap, *supercrip* renvoie aux personnes qui vont au-delà de leur handicap, qui le surpassent, d'où l'idée de « surpasser le *crip* ». Le mot *supercrip* fait aussi référence à ces modèles de personnes en situation de handicap qui inspirent les autres. Les études critiques du handicap mettent en cause le *supercrip*, qui sous-entend que « même si la personne est en situation de handicap elle peut réaliser ceci ou cela », ce qui renvoie à l'idée que de manière générale, on aurait peu d'attentes envers les personnes en situation de handicap. Dans les faits, plusieurs personnes en situation de handicap voient leurs incapacités comme des éléments faisant partie de leur identité plutôt que comme quelque chose à vaincre ou surpasser. De plus, les *supercrip* mettent de l'avant des modèles difficilement atteignables pour la majorité des personnes en situation de handicap et loin de leur réalité quotidienne, ce qui peut contribuer à un sentiment d'infériorité (Martin, 2017 ; voir aussi Garland-Thomson, 1996 ; Grue, 2015 ; Hardin et Hardin, 2004 ; Howe, 2011 ; Peers, 2012).

14. Voir Pullen et Silk (2020) pour une critique récente de ce phénomène.

La participation sportive des femmes en situation de handicap leur apporte de nombreux bénéfices : cela leur donne un sentiment d'appartenance, renforce leur identité et contribue à leur estime de soi (Fentin-Thompson, 2011) ; les sports d'équipe renforcent leur sentiment de communauté et leur donnent du soutien social ; elle contribue à un développement positif et à l'émancipation (Fentin-Thompson, 2011), et ébranle les diktats capacitistes et masculins (Lindemann et Cherney, 2008). Toutes ces retombées positives contribuent au fait que plusieurs femmes en situation de handicap sont déterminées à poursuivre leur pratique sportive (Vidaurreta et Vidaurreta, 2020) malgré les obstacles qu'elles rencontrent.

La littérature nous donne quelques pistes de bonnes pratiques, d'éléments et d'initiatives pour une participation positive aux sports adaptés¹⁵ ainsi que pour plus d'équité des genres. Richard *et al.* (2017) notent que l'utilisation des technologies nécessaires aux parasports brouille les normes de genre dans lesquelles les hommes sont considérés comme plus forts. Spencer-Cavaliere et Peers (2011), de leur côté, montrent le potentiel que peuvent avoir des contextes d'intégration inversée, où des personnes qui ne sont pas en situation de handicap jouent avec des athlètes en fauteuil roulant. Les résultats de cette étude démontrent que les personnes en situation de non-handicap considèrent le sport en fauteuil roulant tout simplement comme un autre sport et non comme une manière d'être confiné ou restreint. Il s'agit d'un changement de paradigme émancipateur pour tous et toutes.

Bien que développés dans un souci de participation sportive des personnes en situation de handicap, les parasports présentent un caractère limitant puisqu'ils sont finalement pensés pour des hommes blancs accidentés ayant un seul handicap. Dans les faits, moins de 10% des personnes en situation de handicap participent aux parasports. L'une des raisons qui expliquent cette faible participation est que les programmes offerts ne conviennent pas et n'incluent pas la majorité des personnes vivant en situation de handicap. Mentionnons l'exemple d'un groupe de danse auquel participe Danielle Peers¹⁶ et qui se veut inclusif pour toutes les personnes, peu importe les handicaps physiques

15. Mentionnons que le terme anglophone *disability sport* et celui francophone *sports adaptés* peuvent avoir une connotation stigmatisante puisqu'ils donnent l'impression qu'ils décrivent des activités qui ne sont pas des sports à part entière.

16. Nous remercions Danielle Peers, qui a généreusement pris le temps de nous faire part de ses savoirs expérientiels sur ces dynamiques lors d'un entretien privé.

ou mentaux avec lesquelles elles vivent. Comme Danielle Peers l'explique, puisque plusieurs personnes en situation de handicap ont d'importants traumatismes physiques du fait d'avoir été touchées de manière répétée et non consensuelle par le personnel soignant, certaines de ces personnes préfèrent éviter les contacts physiques. Dans un souci de respect et d'inclusion, le programme de danse permet de danser sans contact. Plusieurs autres pratiques sont également mises en place pour accueillir toutes les personnes de manière inclusive. Ce type d'initiative montre l'importance de la créativité lors de la recherche de solutions pour l'inclusion des personnes souhaitant participer à des activités physiques ou sportives.

Personnes de la communauté LGBTQ2+¹⁷

La littérature scientifique portant sur les athlètes LGBTQ2+ s'est principalement développée au cours de la dernière décennie en parallèle des revendications pour la reconnaissance de cette communauté. Cette littérature se concentre majoritairement sur l'homophobie que vivent les athlètes gays, lesbiennes et queers, et sur l'admissibilité des athlètes trans et non binaires aux compétitions. Ces études portent sur divers contextes sportifs allant du sport récréatif au sport d'élite.

Bien qu'il y ait une littérature scientifique qui porte sur les athlètes, femmes et hommes, homosexuels et sur leur participation sportive, beaucoup moins d'écrits s'intéressent précisément aux enjeux dans le sport que peuvent vivre les femmes qui s'identifient comme lesbiennes ou queers. Nous savons que les jeunes filles lesbiennes sont moins susceptibles de pratiquer un sport d'équipe (Mereish et Poteat, 2015), que les personnes homosexuelles vivent du harcèlement sur la base de leur orientation sexuelle (Gill *et al.*, 2010), que les parents de jeunes peuvent avoir des réticences à ce que l'entraîneuse ou entraîneur de leur enfant soit homosexuel à cause des stéréotypes négatifs pesant sur cette population (Sartore et Cunningham, 2009). Bien que les personnes homosexuelles rencontrent maints obstacles dans le sport, Doull *et al.* (2018), parmi d'autres, constatent que nous connaissons peu les modalités de ces différents obstacles et qu'il serait nécessaire d'investiguer en ce sens. Les personnes dans des rôles de leadership

17. Cette section est basée sur la revue de littérature non publiée réalisée par Camille Michon, Amélie Keyser-Verreault et Guylaine Demers (2021) pour le Centre de recherche sur l'équité des genres+ en sport.

comme les entraîneuses et entraîneurs qui s'affichent comme étant publiquement homosexuels sont d'ailleurs rares (Bass *et al.*, 2015), ce qui peut mener à un manque de modèles. Ravel et Rail (2008) soulignent le potentiel qu'aurait le sport de permettre l'expression de sexualités non conventionnelles et de faciliter les processus de dévoilement (*coming out*), ce qui démontre encore une fois l'intérêt de travailler pour un sport plus inclusif.

Les dernières années ont donné lieu à une littérature florissante sur la participation sportive des personnes trans et des personnes intersexes, sur l'admissibilité de ces dernières aux compétitions¹⁸ et sur les discriminations qu'elles subissent (Devís-Devís *et al.*, 2018; Jones *et al.*, 2017). Ces discriminations sont souvent le résultat d'un manque de politiques d'inclusivité (Teetzel et Weaving, 2017) et d'une vision binaire et essentialiste des corps et de leurs capacités.

Sur le plan des besoins et des bonnes pratiques, nous savons que les gestionnaires devraient travailler à augmenter la participation et le bien-être des personnes trans dans les organisations sportives (Pérez-Samaniego *et al.*, 2019), puisque, entre autres, plusieurs jeunes en transition rencontrent des obstacles à leur participation sportive malgré leur désir de faire une activité physique (Jones *et al.*, 2017). On note d'ailleurs une moins grande activité physique chez la population trans (Muchicko *et al.*, 2014). López-Cañada *et al.* (2020) notent que les personnes trans sont souvent plus actives physiquement quand elles cachent leur identité de genre et diminuent leur participation lorsqu'elles révèlent leur identité de genre, une période qui peut être anxiogène et durant laquelle elles subissent des discriminations et de la victimisation par l'exposition de leur corps trans.

En effet, les espaces sportifs ne sont pas sécuritaires pour les personnes trans durant et après la transition (voir Elling-Machartzki [2017] sur le cas des piscines et Hargie *et al.*, [2017] pour une discussion sur les vestiaires et les espaces sportifs). Ainsi, ces personnes n'ont pas accès aux bénéfices sur leur santé, leur bien-être et leur vie sociale de la pratique sportive parce qu'elles ne sont pas les bienvenues dans ces espaces (Hargie *et al.*, 2017). Il est donc nécessaire et pressant de travailler à ce que les organisations sportives offrent des espaces, des programmes ainsi que du soutien aux personnes trans et non binaires

18. Sur les tests de vérification du genre dans le sport, voir notamment Bohuon et Gimenez (2019), Dickinson *et al.* (2002), Elsas *et al.* (2000), Henne (2014) et Montañola et Olivesi (2016).

pour que celles-ci puissent maximiser leur participation à des activités physiques et sportives (Buzuvis *et al.*, 2016; Muchicko *et al.*, 2014).

Selon la littérature, les femmes trans ont généralement des expériences sportives plus positives que les hommes trans. Ces expériences positives ne sont pas le fruit du hasard, mais surviennent entre autres dans des contextes où les associations sportives se sont assurées d'avoir des politiques inclusives. C'est le cas de certaines ligues de balle-molle queers qui ont des politiques transinclusives (Travers et Deri, 2011). Ces ligues sont des modèles à suivre pour créer des environnements accueillants et bienveillants pour les personnes trans et non binaires.

Plus radicalement, plusieurs soulignent qu'il pourrait être important de repenser la ségrégation du sport par sexe (Fischer et McClearen, 2020; Lucas-Carr et Krane, 2013). La mixité est une des avenues qui mérite d'être explorée pour permettre une meilleure inclusion des personnes trans et non binaires dans le sport. Par exemple, en Angleterre, l'English Football Association (EFA), en réponse aux demandes de ses membres, a décidé de mener des études sur l'âge à partir duquel les garçons et les filles devraient être séparés. Or, après des périodes d'essais et avec le soutien d'équipes de recherche, les règles ont été modifiées de telle sorte que les garçons et les filles peuvent jouer dans les mêmes équipes jusqu'à l'âge de 18 ans (catégorie U18). Non seulement ces pratiques sont-elles inclusives, mais elles permettent également aux personnes cisgenres de combattre les stéréotypes de genre. La mixité permet aussi d'éviter que ne se répètent des situations comme celle d'un jeune homme trans, joueur de ringuette depuis des années, dont la transition l'a mené à devoir abandonner sa pratique sportive en raison de l'absence d'équipe masculine compétitive (voir Girard, 2021). La mixité ne doit pas être vue comme une solution miracle aux problèmes d'inclusion, mais comme un outil auquel il faut réfléchir.

D'autres vont plus loin en insistant pour dire qu'un réel changement de paradigme vers un sport queer inclusif, qui remettrait en question la nécessité des différenciations de genre, est nécessaire (Landi, 2018, 2019; Larsson *et al.*, 2014; Válková, 2020).

Ces enjeux et obstacles vécus par les personnes de la communauté LGBTQ2+ dans le sport illustrent bien les besoins en matière de sensibilisation et de formation pour les diverses personnes qui interviennent dans les organisations sportives. Des recherches montrent l'importance

de la formation des entraîneuses et entraîneurs sur ces questions puisque ce sont elles et eux qui se trouvent en première ligne (Halbrook et Watson, 2018). Selon l'étude de Nye *et al.* (2019), plusieurs entraîneurs et entraîneuses auraient une attitude positive envers la communauté LGBTQ2+, mais manqueraient de ressources précises et de connaissances pour répondre aux besoins de cette population.

Il serait également nécessaire d'évaluer ces formations et d'en faire le suivi, puisque nous en savons peu finalement sur la portée de ces initiatives (Toomey et McGeorge, 2018). Des politiques de reconnaissance seraient les bienvenues pour encourager le dialogue entre les personnes privilégiées en raison de leur genre et les personnes et groupes opprimés (Devís-Devís *et al.*, 2018). Une autre avenue importante est d'encourager les recherches sur les questions LGBTQ2+ dans le sport afin de comprendre plus finement les différents phénomènes qui ont des répercussions sur les minorités sexuelles et de genre (Landi *et al.*, 2020).

MIEUX CONNAÎTRE ET CONSIDÉRER LES DISPARITÉS D'ACCÈS AUX SPORTS DANS LES MILIEUX DÉFAVORISÉS SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE

Nous avons vu que le sport a un effet positif sur plusieurs groupes marginalisés et qu'il est important de mettre en place des mesures spécifiques à ces groupes (nous y reviendrons en détail dans le chapitre 2). Les retombées positives du sport se manifestent également dans son pouvoir d'*empowerment* et ses effets sur la santé physique et mentale. L'*empowerment*, qui se traduit par une quête de pouvoir, permet l'amélioration des conditions de vie sur les plans tant personnels que collectifs pour les groupes marginalisés: «[L]'objet de l'*empowerment* consiste à augmenter le pouvoir, personnel, interpersonnel ou politique, ou les deux à la fois des personnes, des familles ou des communautés de façon qu'elles puissent améliorer leur situation» (Damant *et al.*, 2001, p. 136).

Les recherches nous montrent que l'activité sportive contribue au maintien d'une bonne santé, mais certaines plus récentes insistent aussi sur le caractère d'*empowerment* que peut avoir le sport chez les femmes. En effet, «il est largement admis que la pratique d'un sport entraîne des bénéfices psychologiques tels que l'augmentation de l'estime de soi, la confiance en soi, l'amélioration de l'image corporelle, le développement de l'identité et la réduction des taux de dépression

(par exemple, Bowker *et al.*, 2003)» (Clark, 2012, dans Joseph *et al.*, 2020). Or, l'accès à la pratique sportive n'est pas le même pour toutes les femmes. McIlroy (1990) a par exemple remarqué que les femmes canadiennes bénéficiant de ressources financières plus grandes pouvaient se permettre des pratiques sportives encadrées, c'est-à-dire des cours et des activités demandant des équipements spécifiques, tandis que les femmes du milieu ouvrier rapportaient des activités telles que la marche (entre autres pour promener leur chien) et les quilles, perçues avant tout pour leur caractère social.

Pourtant, l'activité sportive peut agir comme un levier d'*empowerment* dans les milieux défavorisés (Kanemasu, 2018; Schuster et Schoeffel, 2018; Sekerbayeva, 2018). Des exemples de ce potentiel nous proviennent d'un peu partout dans le monde. Prenons le cas des Indiennes des Fidji, des femmes très marginalisées qui voient en leur pratique sportive un réel espace de résistance au quotidien (Kanemasu, 2018). Plus près de nous, nous voyons également émerger des programmes d'accessibilité à la pratique sportive qui proviennent du milieu caritatif (par exemple, des fondations privées qui financent les inscriptions des jeunes de milieux défavorisés) et du milieu communautaire. C'est le cas de l'organisme Pour 3 points (P3P), qui offre des programmes sportifs aux jeunes défavorisés, garçons et filles, en plus de miser sur le développement d'entraîneurs et entraîneuses. Sa démarche s'appuie sur l'effet du sport comme socle de la réussite scolaire et sur l'importance que les entraîneuses et entraîneurs peuvent avoir sur les jeunes au moment où ces derniers sont en train d'acquérir des habiletés de vie qui les accompagneront toute leur existence.

Ces exemples nous rappellent donc l'importance pour les gestionnaires des organisations sportives de mettre en place des initiatives qui permettent à tous et toutes, peu importe leur statut économique, d'accéder à une pratique sportive épanouissante menant à l'*empowerment*. C'est d'autant plus important pour les personnes des groupes historiquement marginalisés en situation de pauvreté, qui sont doublement, voire triplement, discriminés dans leur accès au sport.

MIEUX CONSIDÉRER LES DISPARITÉS D'ACCÈS AUX SPORTS ENTRE LES VILLES ET RÉGIONS

L'Enquête québécoise sur les activités physiques, sportives et de loisir de 2006, produite par l'Institut de la statistique du Québec, a montré également des variations importantes entre les pratiques sportives des personnes qui vivent en milieu urbain et de celles qui vivent en milieu rural. L'enquête a ainsi révélé que les personnes en milieu urbain sont plus susceptibles de pratiquer des exercices cardiovasculaires (42 %, contre 31 % pour les personnes en milieu rural) et plus nombreuses à pratiquer des activités physiques dites actives. Aussi, proportionnellement, un plus grand nombre de répondantes et répondants des milieux ruraux ne pratiquent aucune activité physique.

Ces chiffres et les témoignages recueillis pendant la recherche montrent l'importance de mieux prendre en compte les disparités régionales, sachant que le sport est plus accessible pour les personnes qui demeurent dans les villes. Dans certaines régions, on retrouve un manque important d'infrastructures sportives, ce qui force les jeunes et moins jeunes à conduire de longues heures pour pratiquer leur sport. Dans certains cas, il est impossible pour les filles de pratiquer des sports, car leur secteur ne compte aucune équipe féminine. Les équipes pour garçons n'acceptent pas systématiquement les filles et celles-ci peuvent également préférer la non-mixité.

En résumé, il est nécessaire de reconnaître que les différentes identités sociales ont des répercussions sur la participation sportive des filles, des personnes trans et non binaires et de toutes les personnes qui appartiennent à des groupes historiquement marginalisés (Atteberry-Ash et Woodford, 2018; Berlin et Klenosky, 2014; Carter-Francique et Richardson, 2016; Channon *et al.*, 2016; Iwasaki et Ristock, 2004; Juniu, 2002; Kuppinger, 2015; Pickett *et al.*, 2012). Ce faisant, il est essentiel de mettre des mesures d'inclusion en place.

Recommandations

En somme, ce qu'il importe de retenir ici pour amorcer des changements vers une plus grande équité et diversité dans le sport est de mieux connaître et considérer les disparités vécues par les personnes du point de vue tant de leur localisation géographique et de leur situation économique que de leur appartenance à un ou plusieurs groupes historiquement marginalisés. Pour ce faire, les organisations doivent être en mesure de collecter des données précises sur ces différentes réalités dans leurs sports et les inclure dans leurs portraits et données statistiques, comme cela est mentionné au point précédent. Les formulaires d'auto-identification sont l'outil idéal pour récolter ces données. Il faut toutefois mentionner que la connaissance de ces réalités doit aller au-delà des statistiques et se concrétiser par une plus grande place donnée à ces personnes dans les organisations.

Il peut également être utile de consulter les données récoltées par Statistique Canada lors du recensement pour mieux connaître la population que dessert un organisme et ainsi pouvoir comparer son portrait en matière de diversité avec celui de la population de la municipalité, région, province, etc.

Le portrait tiré des formulaires d'auto-identification permettra de mettre de l'avant, selon les différentes disciplines sportives, des mesures spécifiques pour permettre et faciliter la participation des personnes des groupes historiquement marginalisés.

PRENDRE EN COMPTE LES BIAIS INCONSCIENTS DANS LE SPORT

Travailler dans une perspective d'équité, de diversité et d'inclusion implique inévitablement de prendre conscience de ses biais inconscients. Les biais inconscients font référence aux attitudes ou stéréotypes qui affectent notre compréhension, nos actions et nos décisions, et cela, de manière inconsciente, involontaire ou sans un contrôle intentionnel (Bellack, 2015 ; Dovidio *et al.*, 2009 ; Staats *et al.*, 2017 ; Rudman, 2004). Ces raccourcis mentaux rassemblent rapidement des objets, des processus et des personnes en catégories telles que l'âge, la race, le genre, etc. Une fois que ces catégories ont été attribuées, toutes les significations associées à cette catégorie deviennent alors associées à l'objet, au processus ou à la personne en question.

Brière *et al.* (2022) propose dans un ouvrage récent produit précisément sur le sujet une typologie originale permettant de mieux comprendre les biais et d’amorcer une réflexion sur ses propres biais inconscients. Une première catégorie de biais concerne les biais socio-cognitifs liés à la personne, à chacun et chacune d’entre nous. Une deuxième catégorie porte sur les biais liés aux groupes d’appartenance ou à la profession. Autrement dit, toutes les personnes qui partagent une origine ethnique ou qui ont la même profession se voient accoler les mêmes attributs. Enfin, une troisième catégorie de biais concerne les groupes de la société historiquement marginalisés ou discriminés. Les études et la recherche réalisées précisément dans le milieu sportif ont permis de mettre en relief quelques biais inconscients particulièrement présents chez l’ensemble des parties prenantes qui gravitent dans l’environnement sportif. Ces biais sont présentés ici selon la typologie de Brière *et al.* (2022).

Les biais liés à la personne : les biais inconscients des parents qui se manifestent auprès des enfants, des entraîneurs et entraîneuses et des arbitres

Un premier type de biais liés à la personne concerne les parents qui ont leur propre système de croyances, de premières impressions et de stéréotypes.

Il importe de reconnaître que le sexisme peut se manifester très tôt dans le parcours des individus et contribuer à entraver la participation sportive des filles. Les biais peuvent être présents entre autres dans l’éducation différenciée que les parents donnent à leurs enfants. Ainsi, les sports, parce que traditionnellement associés au domaine masculin – surtout les sports avec contacts physiques, tels que le hockey, le football, la boxe ou les arts martiaux –, sont davantage proposés, et donc accessibles, aux petits garçons. Un participant de la recherche témoigne :

Il y en a beaucoup, on le voit, ça vient des familles. S’il y a un garçon et une petite fille, le garçon c’est clair qu’il va faire du sport. La fille, ce n’est pas important. Le petit gars déjà, c’est le hockey et la petite fille, elle fait du ballet. Le petit gars est plus poussé vers le hockey parce qu’il a un oncle qui aime bien le Canadien.

Un autre élément qui contribue à la sous-représentation des femmes dans le sport est la reproduction des rôles classiques de genre. Lors du recrutement de parents bénévoles, il est courant que les pères suivent les formations pour devenir entraîneurs alors que les mères se consacrent au volet administratif ou à la gestion pratique, assurant par exemple la cuisine lors d'événements comme les championnats.

Conscientes des biais possibles de la part des parents quant aux différents sports, certaines fédérations incluent dans leurs politiques des énoncés à ce sujet. Par exemple, dans son code d'éthique destiné aux parents, Hockey Québec demande d'«éviter la discrimination familiale à l'endroit des filles» et de «s'assurer que chacun soit traité avec respect et équité, peu importe l'âge, le sexe».

Nous pouvons également imaginer que, selon les diverses identités des personnes, certaines petites filles seront encore moins encouragées à la participation sportive que leurs frères. En effet, si le sexisme participe à l'exclusion des filles de l'arène sportive parce que le sport et la force physique qui y est associée vont à l'encontre de l'idée de féminité (Tajrobehkar, 2016 ; Theberge, 2000 ; Vertinsky, 1994), le racisme peut aussi se coupler à ces dynamiques et exclure encore davantage les filles racisées (Joseph *et al.*, 2020).

Il est nécessaire aussi que les parents reconnaissent les doutes qu'ils font planer sur les compétences des entraîneuses et des arbitres féminines, particulièrement dans les sports traditionnellement masculins, en raison de leurs biais liés au sexe de la personne. En effet, des participantes témoignent des remises en doute constantes des compétences des entraîneuses : «Le père, quand il voit que c'est une fille qui va coacher son enfant, il se dit : “Pas sûr qu'elle va être bonne”». Une autre participante explique :

Moi, j'ai commencé à coacher l'an passé – j'ai une fille –, c'est quand même difficile, tu as la pression des athlètes aussi là-dedans parce que tu es une fille et je coache juste des gars. Bien là il faut que je prouve quelque chose. C'est beaucoup trop de pression de partout qui s'en vient. Des parents : «Est-ce que tu es compétente? Tu es une fille, est-ce que tu sais ce que tu fais avec les enfants?»

Les arbitres ne sont également pas à l'abri des biais ni du mécontentement que peuvent avoir les parents. Des participants et participantes ont raconté que de jeunes filles arbitres ont préféré quitter leurs

fonctions après avoir été vivement critiquées par les parents plutôt que de vivre avec une telle pression. Ils et elles pensaient qu'un jeune homme arbitre aurait peut-être subi lui aussi des critiques, mais bien moins vives, et qu'on n'aurait pas remis sa crédibilité et son jugement en question de manière si violente.

Les biais liés à la personne: les biais inconscients des femmes sur leur manque de confiance en soi et de crédibilité dans le sport

Sur le plan individuel, des biais liés aux stéréotypes de genre sont présents chez les personnes qui pratiquent elles-mêmes un sport. Par exemple, plusieurs participantes et participants nous ont dit que les femmes auraient moins confiance en elles. Une personne explique que les hommes, même lorsqu'ils n'ont pas toutes les compétences demandées pour un poste, affichent une confiance certaine en eux, tandis que les femmes, même lorsqu'elles possèdent toutes les aptitudes requises, n'ont pas cette même confiance en elles :

Moi, ce que j'ai remarqué justement à coacher du monde, la différence entre les femmes et les hommes, disons les femmes pensent qu'elles doivent tout avoir, 100 % des critères pour un poste versus l'homme qui a 40-50 % et lui, il est sûr qu'il va être bon. Je crois que le plus grand défi des femmes, c'est elles-mêmes.

Une autre participante évoque le réel sentiment d'imposture qui peut hanter les femmes lorsqu'elles se retrouvent dans des positions à plus grandes responsabilités : « *Le syndrome de l'imposteur [...] on [le] retrouve vraiment souvent* ».

Un participant souligne qu'il doit sans cesse rappeler à ses collègues féminines qui occupent des postes de gestion que si elles ont obtenu le poste, c'est parce qu'elles ont les compétences nécessaires pour le prendre en charge :

Les femmes ont peut-être tendance à penser qu'elles n'ont pas les compétences pour tel mandat d'administrateur alors que l'homme ne se pose pas la question. Pourtant, ils ont des compétences égales [...]. J'en ai une [administratrice], entre autres, où il faut constamment que je lui rappelle qui si elle est là, c'est qu'elle a telle, telle, telle, compétence. C'est ce qu'on veut d'elle et qu'elle apporte telle énergie. Alors c'est un mandat de renforcement, que je n'ai pas à faire avec certains autres administrateurs.

Le manque de confiance et le sentiment d'imposture se manifestent aussi dans la réticence des femmes à joindre les conseils d'administration (CA). Questionné à savoir s'il a de la difficulté à recruter des femmes pour son CA, un participant répond :

Bien en fait, c'est déjà toujours quand même difficile de trouver des gens intéressés pour un CA. Et les femmes ont souvent ce sentiment d'imposteur. Elles pensent qu'elles ne sont pas bonnes ou que quelqu'un d'autre ferait mieux. C'est sûr qu'il faut donc travailler contre ça. Évidemment, je suis pour la compétence avant tout, mais je crois qu'à compétence égale on doit choisir la femme pour être plus paritaires.

La perception que les femmes ont d'elles-mêmes apparaît comme une barrière dans leur progression au sein des organisations sportives. Aman *et al.* (2018) relèvent que les femmes ont parfois des comportements autolimitatifs qui les freinent dans l'évolution de leur carrière. En effet, certaines femmes dans des postes de leadership, telles les entraîneuses, peuvent avoir un faible sentiment d'autoefficacité, une confiance en soi et un sentiment de compétence faibles, et croient généralement qu'elles ne sont pas qualifiées pour le poste, et ce, même si elles possèdent un degré élevé d'athlétisme et d'expérience en tant qu'entraîneuses (Kilty, 2006). Dans une étude menée par Greenhill, Auld, Cuskelly et Hooper (2009), certaines entraîneuses de haut niveau, possédant encore une fois une vaste expérience, ont indiqué qu'elles n'oseraient pas poser leur candidature pour un poste, à moins d'avoir toutes les certifications requises, alors que les entraîneurs n'hésitent pas à le faire s'ils ont une expérience qui, à leur avis, peut compenser leur manque de certifications.

Toutefois, les biais inconscients envers la compétence, sinon l'incompétence, des femmes ne sont pas seulement des biais autolimitatifs qui se limitent aux femmes elles-mêmes. En effet, il est aussi présent dans la perception qu'ont les hommes des compétences de ces dernières. Ainsi, certaines participantes parlent d'une remise en question permanente de leurs compétences. Une participante raconte :

Je vous dirais, c'est surtout le regard des autres vis-à-vis les femmes dans le monde [du sport]. Par exemple, moi j'ai commencé au hockey. Une femme qui rentre au hockey, qu'est-ce qu'une femme connaît au hockey? C'est un milieu d'hommes, on ne se le cachera pas. Ça n'a pas été facile au début. Qu'est-ce qu'elle s'en vient faire? Qu'est-ce qu'elle va faire? [...] Qu'est-ce qu'elle connaît au hockey? Est-elle vraiment à sa place? Ensuite, j'ai été nommée présidente d'un tournoi de hockey. Encore là, j'ai chamboulé des

affaires et ça n'a pas fait l'affaire de tout le monde. Je vous dirais, c'est plus la perception des gens autour. [...] Quand on apporte des idées, on se fait regarder avec des gros yeux, fait qu'on arrive comme avec nos gros sabots, et des fois ça vient déranger les gens.

Cette remise en doute de la compétence, les hommes n'ont pas à la vivre, du moins, pas dans une telle mesure. Une interviewée explique que les femmes doivent justifier leur poste et acquérir la confiance de leurs interlocuteurs et interlocutrices en prouvant qu'elles ont en effet l'expérience requise pour la position qu'elles occupent. Pour les hommes, nul besoin de ce justificatif : leur sexe leur confère par la bande les aptitudes requises pour le poste. Il s'agit ici d'un exemple patent de biais inconscients liés à la compétence.

D'autres facteurs comme la jeunesse et l'apparence physique viennent amplifier le manque de crédibilité que vivent les femmes :

Moi, j'ai 27 ans, j'ai l'air souvent un peu plus jeune. Puis déjà 27, ce n'est pas super vieux, puis aussi, je suis faite petite. Et tout ça ensemble [...] et là je ne parle pas nécessairement de ce travail-là [qu'elle occupe en ce moment], mais dans mon expérience des dernières années, c'est plus difficile d'avoir une crédibilité, de faire sa place ou de se faire prendre au sérieux. [...] L'autre aspect, c'est que c'est plus difficile d'avoir confiance en soi quand que tu n'as pas de barbe et une certaine expérience.

On retrouve des résultats semblables dans la littérature. En effet, une étude menée par Allen et Shaw (2013) relève que la perception de la compétence peut être différente selon que la personne est une femme ou un homme. Ainsi, les entraîneuses peuvent être perçues comme moins compétentes que les entraîneurs, et ce, simplement parce qu'elles sont des femmes. Dans une autre étude menée par Allen et Shaw (2009), sur huit entraîneuses de haut niveau, deux ont confié qu'elles considéraient avoir vécu de la discrimination genrée en raison de la supposée moindre compétence des femmes. Elles jugent ne pas avoir la possibilité d'entraîner des équipes de haut niveau – une expérience nécessaire à leur progression de carrière – en raison de leur sexe. L'étude montre que des entraîneurs étaient considérés comme « meilleurs » même s'ils étaient moins qualifiés que leurs collègues femmes (Allen et Shaw, 2009).

En réponse à cet état de fait, LaVoi et Baeth (2018), comme plusieurs autres, soulignent l'importance de la présence des entraîneuses : « Les coachs féminins sont un rappel visible et puissant que les femmes peuvent être et sont des leaders performantes, dignes de respect et d'admiration » (p. 54, notre traduction). La présence de femmes à

des postes de leadership, ce qui inclut les entraîneuses, est susceptible d'agir comme vecteur d'émulation pour les jeunes filles et les femmes qui souhaitent poursuivre des carrières en entraînement et dans le monde du sport. Cette présence contribue aussi à briser les préjugés en venant contrecarrer les biais inconscients. Toutefois, LaVoi et Baeth (2018) insistent : il n'est pas possible de combattre les biais inconscients sans que des changements en profondeur soient apportés dans les structures sportives qui favorisent en ce moment les hommes et la masculinité (voir les chapitres 3 et 4). Elles indiquent qu'un positionnement féministe des organisations sportives est le plus à même de permettre une réorganisation structurelle du champ sportif.

Le manque de crédibilité des femmes et les différents stéréotypes à leur endroit contribuent à la préférence des athlètes – et des parents, comme nous l'avons vu plus haut – pour des entraîneurs parce que ces derniers sont jugés meilleurs et plus crédibles, sans pour autant que ce jugement repose sur une réalité objective.

Le parcours d'une participante illustre de manière frappante ce cas de figure. Alors qu'elle coentraînait au niveau universitaire avec un homme, les athlètes de son groupe exprimaient leur déception quand l'entraîneur s'absentait. De plus, *« en début de saison aussi, les athlètes savaient qu'on allait être séparés, et tout le monde voulait aller juste avec lui, parce qu'ils ne me connaissaient pas »*. Si à travers la saison, son groupe a fini par s'habituer à elle et à lui faire confiance, la participante souligne que *« tout le monde préfère avoir un gars »*. Ce n'était pas la première fois que cette participante se mesurait au manque de confiance affiché envers les femmes : *« [J]'ai déjà lâché de donner des cours de spinning parce que c'était trop, c'était vraiment de la merde. J'ai dû remplacer un gars pis le monde n'y croyait pas en mes compétences, alors j'ai démissionné. C'était 100 \$ l'heure, j'ai démissionné. J'étais trop... c'était traumatisant »*.

La crédibilité est un enjeu majeur pour les femmes qui évoluent dans le système sportif et particulièrement pour les entraîneuses. En plus de surmonter les difficultés qu'elles rencontrent, certaines femmes doivent aussi faire tout un travail émotionnel¹⁹ en gérant leurs émotions afin de ne pas perdre la crédibilité qu'elles ont si chèrement gagnée en travaillant d'arrache-pied et en surperformant. Une participante parle de ce travail qui revient, pour reprendre ses mots, à « masculiniser » ses émotions :

19. Voir les travaux de Hochschild sur la sociologie des émotions.

[C]e que j'ai remarqué, tu sais, les filles, on dit souvent, en tout cas, on parle d'émotivité, que les gars sont moins près de leurs émotions que nous. Alors si des fois, il y a des choses qui viennent nous prendre, qui nous [prend aux] trippes un peu et que la larme nous monte, faut faire attention, parce que là, on perd toute crédibilité si on va là. Et je trouve ça dommage parce qu'il y a quand même un signe, tu sais. Si la larme, elle monte, c'est parce qu'il y a un excès de quelque chose [...] Comme ça, par expérience, c'est quelque chose que j'ai eu à travailler beaucoup, «masculiniser» mon émotion.

Non seulement les femmes doivent faire le travail émotionnel du contrôle de leurs émotions ou de leurs réactions qui seraient cataloguées comme étant «féminines», mais leur crédibilité doit sans cesse être renouvelée. Plusieurs participantes ont fait part du besoin constant pour les femmes de (re)faire leurs preuves. Rien n'est jamais acquis pour elles, comme l'indique une participante : «C'est moins pire aujourd'hui que ce l'était avant, mais c'est un challenge pareil. Les femmes, faut tout le temps qu'elles se battent pour avoir leur place». Une autre interviewée croit que même si l'organisation pour laquelle elle travaille a vu quelques femmes passer à des postes de leadership, cela n'a pas suffi à adoucir le parcours pour les suivantes, puisque «les mentalités ne changent pas. [II] faut toujours se battre pour notre opinion, je vous dirais que ce serait encore à recommencer pour la prochaine, ou la future qui va arriver».

A contrario, une autre participante souligne que la présence de femmes dans une organisation peut ouvrir la porte à l'inclusion d'autres femmes qui auront alors la vie plus facile au sein de l'organisation. Si, lors de son arrivée en poste, elle a dû faire ses preuves et subir la pression d'être une femme dans un sport qu'elle connaissait peu, elle juge avoir ouvert le passage pour celles qui sont venues après elle : «J'ai fait mes preuves, et après il y a deux autres filles [...] qui sont arrivées après aussi. Et tout le monde était bien content de les avoir. Ça nous a bien ouvert la porte».

Ces expériences contrastées mettent en évidence l'importance de la culture organisationnelle dans laquelle les femmes évoluent. Comme nous le soulignons plus haut, en citant les travaux de LaVoi et Baeth (2018), pour que la présence de femmes dans des rôles de leadership puisse engendrer un phénomène d'émulation, briser les stéréotypes genrés et les biais inconscients, elle doit s'accompagner de changements dans les structures et la culture de l'organisation (voir les chapitres 3 et 4).

Il est d'autant plus important de contrer les biais inconscients envers le supposé manque de connaissances sportives des femmes que ce doute permanent sur les compétences et la crédibilité des femmes amène certaines à tout simplement quitter le milieu sportif. C'est le cas d'une jeune fille citée par un participant qui, après des expériences désagréables en tant qu'arbitre, a préféré tout simplement arrêter son activité : *« Elle s'est fait dire très souvent que c'était une femme puis qu'elle ne connaissait pas son sport »*. Un autre participant va dans le même sens : *« Moi-même j'arbitre en enclos, dans l'arène, puis des fois, on se fait envoyer, tu sais, "Hey, nettoie tes lunettes", puis les autres mots qui vont avec. Une femme, le gars va dire : "Hey, va laver tes couches" ou n'importe quoi »*.

Finalement, il est important de reconnaître ces biais pour en limiter les effets sur les femmes, alors même qu'ils les amènent à s'auto-exclure ou encore qu'ils contribuent à entraver leur cheminement et leur épanouissement dans les postes décisionnels.

Les biais liés aux groupes d'appartenances : les sports unisexes et les biais liés au genre

Nous l'avons vu, les stéréotypes sexistes se manifestent de plusieurs manières dans le monde sportif. C'est sur ce socle que se forment les croyances sur la nature genrée de certains sports, autrement dit, cette idée répandue que certains sports seraient mieux adaptés aux garçons et aux hommes et d'autres aux filles et aux femmes.

Ces biais sont présents jusque chez ceux et celles qui pratiquent le sport et dirigent les instances qui le structurent. Ainsi, plusieurs fédérations rencontrées ont souligné que la nature de leur sport le rendait moins attirant pour les femmes. Il s'agissait principalement de sports extrêmes ou réputés violents. Des stéréotypes de genre, tels que le caractère supposément plus « peureux » des femmes ainsi que l'opposition entre féminité et violence, étaient mobilisés par les répondants et répondantes pour expliquer la sous-représentation des filles et des femmes dans leur organisation.

Le judo, la crosse et le water-polo ont été nommés comme des sports qui correspondraient moins aux femmes. Une personne de la fédération de judo témoigne :

Bien le judo, c'est sûr que c'est moins sexy peut-être [rires]. Je veux dire, quelqu'un qui est habillé en kimono, c'est tout le monde qui a le même kimono. Si on compare avec les athlètes d'athlétisme qui ont des espèces de survêtement qui sont peut-être plus attirants visuellement. [...] Quand on s'entraîne au judo, bien c'est sûr que les muscles deviennent plus développés, est-ce que c'est moins féminin? Est-ce qu'il y en a que ça rebute? Peut-être.

Le caractère violent de la crosse serait également, selon des participantes et participants à la recherche, une raison pour laquelle peu de femmes pratiquent ce sport. Toutefois, une personne donne l'exemple d'une petite fille qui joue avec succès :

On part de loin, ç'a toujours été un peu masculin [la crosse], c'est violent, ce sont des hommes. On dirait que ce n'est pas accepté que les femmes se cognent un petit peu. Pourtant, je vois les filles, il y a une fille ou deux [dans un collège] et les filles ne sont pas tellement grosses. Les filles qu'on pense qui vont jouer à la crosse, c'est un pan de mur, bien non, la petite fille était très bonne à la défensive et elle se faisait accoter par un homme et pas de problème. Je la trouvais courageuse et même que je la félicitais. Je lui ai dit «Lâche pas!» parce que c'est rare qu'on voie deux filles dans un club, alors on se dit «Heille, enfin les filles veulent participer». L' [attirait vers la crosse] est difficile, c'est un sport de macho...

La mise en valeur de modèles féminins dans des sports étiquetés «pour hommes» pourrait participer à démystifier la participation réussie des femmes dans ces disciplines, tout en balayant du revers de la main les stéréotypes sexistes. Une participante donne pour exemple une personne qu'elle connaît et dont les perceptions ont changé après qu'elle a assisté à une partie de water-polo féminin :

Tu vois, c'est très marrant, juste pour anecdote. Je suis allée avec mon frère [...] voir le match de water-polo de mon fils et après y avait donc le U12, équipe mixte U12, et mon frère, première réaction, il dit : «Hé, mais il y a des filles. Elles doivent être... ça doit être des filles baraquées» [rires]. J'ai dit «Quoi, pas du tout!» [rires]

Mentionnons que certains sports sont tellement marqués du sceau du «masculin» qu'il n'y a même pas d'équipe féminine dans leur fédération. En effet, Football Québec a commencé en 2020 à envisager la possibilité de mettre en place des équipes féminines.

Les biais sexistes ne s'arrêtent toutefois pas à la croyance de sports unisexes. En fait, la littérature scientifique souligne à grands traits le sexisme ambiant de l'univers sportif (Anderson et Kian, 2012; Hovden, 2006, 2010; Koca et Öztürk, 2015; Pfister et Radtke, 2009). Nos données

montrent que dans le contexte de certains sports, par exemple des sports extrêmes, les attitudes sexistes sont exacerbées. Des participants et participantes ont relevé qu'ils et elles croyaient que les filles seraient plus craintives que les garçons, faisant ainsi preuve de sexisme. Cela peut notamment se voir lorsque des entraîneuses et entraîneurs tentent de «protéger» inconsciemment les filles, par exemple en évitant de leur faire faire certaines manœuvres pourtant enseignées aux garçons.

Une telle approche envers les femmes freine pourtant leur développement : « *On dirait que les garçons, des fois, c'est comme, je vais la protéger [la fille] pour qu'elle se sente bien. Mais elle n'apprend rien la petite fille. Ce n'est pas ça que je veux que tu fasses, [me protéger]* » ! Le sexisme et les stéréotypes se manifestent également dans la crainte que les femmes n'aient pas la force physique nécessaire, comme en témoigne une participante qui a travaillé pendant quatre ans dans des tournées de coupe du monde. Bien qu'elle ait été en minorité, elle n'a pas ressenti de sexisme, sauf en de rares occasions :

Dans la préparation des sites, admettons, beaucoup d'entraîneurs, même d'organiseurs, quand j'arrivais avec ma pelle, on me demandait ce que je faisais, est-ce que j'allais avoir mon assistant qui allait venir. Puis, tu sais, mes entraîneurs m'envoyaient préparer les sites, les organisateurs qui me recevaient souvent me demandaient : « Qui va aller avec toi t'aider ? » J'étais comme, mais non, ils m'ont envoyée là toute seule. Je vais travailler trois heures, et ils étaient comme « OK, on va appeler quelqu'un d'autre ».

Ces comportements ne sont pas sans rappeler une forme de paternalisme qu'on pourrait qualifier de «sexisme bienveillant». Jonas (2010) explique que le sexisme bienveillant repose sur l'idée que les femmes sont mieux adaptées à certains rôles ou à certaines activités, ce qui exigerait de moduler les activités «non féminines» pour aider les femmes. Prenons un exemple concret de cette pratique. Dans des ligues amicales mixtes de balle donnée, on établit parfois des règles spéciales pour les femmes : les joueurs et joueuses en défensive doivent se placer différemment pour rendre la vie plus facile à la frappeuse, ou encore les femmes n'ont pas le droit d'agir comme lanceuse, car cette position serait trop dangereuse pour elles. Ce type de sexisme ne part pas d'une mauvaise intention, mais il participe de manière flagrante à la perpétuation des biais genrés qui nuisent à l'inclusion et à l'avancement des femmes dans le sport.

Recommandations

En somme, ce qu'il importe de retenir ici pour amorcer des changements vers une plus grande équité et diversité dans le sport est de mieux connaître et prendre conscience de ses biais inconscients. Une prise de conscience demande de la réflexivité, c'est-à-dire de se questionner sur ses pratiques personnelles et professionnelles, ses croyances, etc. Il ne s'agit pas d'un exercice léger et il peut être désagréable de reconnaître ses biais inconscients. Mais accepter le malaise fait partie de l'exercice.

Sur le plan organisationnel, une révision des règlements internes différenciés entre les hommes et les femmes, souvent basés sur des biais inconscients, doit être entreprise. Des formations de sensibilisation offertes tant aux entraîneurs et entraîneuses qu'aux participantes et participants et aux bénévoles sont une avenue à explorer pour mettre un frein aux biais individuels et organisationnels. Se doter d'un mécanisme interne de révision des nouveaux projets et des initiatives prises par l'organisme qui vérifierait que ces nouveautés sont exemptes de biais inconscients est un autre moyen de faire progresser l'organisation sur le chemin de l'égalité.

Enfin, comme nous le verrons au chapitre 2, utiliser des infographies inclusives et publiciser la présence des filles et des femmes dans les sports dits « masculins » est un autre moyen de contrecarrer les biais inconscients. Si le sport agit souvent comme un reproducteur des rapports de pouvoir genrés, il peut également devenir un puissant levier pour lutter contre les stéréotypes de genre et créer une société plus égalitaire où tous et toutes auront accès aux mêmes possibilités.

CONCLUSION

Nous avons vu dans le présent chapitre que pour changer les choses, il est important d'établir un portrait statistique de chaque organisation, et ce, pour chaque rôle (entraîneurs et entraîneuses, arbitres, participantes et participants, membres du conseil d'administration, membres de la permanence, etc.) afin d'avoir une image claire de la situation dans laquelle on se trouve. Nous avons également vu que les membres des groupes historiquement marginalisés – femmes, personnes racisées, personnes s'identifiant aux communautés LGBTQ2+, etc. – font face à une accessibilité différenciée à la pratique sportive.

Enfin, la troisième partie de ce chapitre a porté sur les biais inconscients qui traversent la société et, par conséquent, le sport. Dans le prochain chapitre, nous aborderons l'importance des mesures spécifiques pour pallier les barrières que rencontrent les personnes des différents groupes.

Chapitre 2

Importance de l'unicité et des mesures individuelles dans un contexte collectif

Nous avons vu dans l'introduction que les organisations ont une culture et des codes qui sont partagés par les différentes parties prenantes. C'est ce qu'on nomme la «culture organisationnelle». Ces pratiques communes assurent la cohésion des organisations. Lorsque nous nous intéressons au changement organisationnel dans une perspective d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), il est également important de prendre en compte l'unicité des individus qui composent les organisations (Scharnitzky et Stone, 2018, p. 24). En effet, chaque individu a de multiples positionnements sociaux (par exemple, une identité de genre, des [in]capacités, une orientation sexuelle, une classe sociale, une origine ethnoculturelle, etc.). C'est dans cette perspective que Scharnitzky et Stone (2018) soulignent l'importance de développer et d'entretenir une culture de l'équilibre entre l'individu et le système :

L'organisation doit envoyer un message d'appartenance équivalent à tou·te·s ses salarié·e·s, quel que soit leur sexe, leur âge ou leur couleur de peau. Dans le cas contraire, elle risque de marginaliser une partie de la population, en envoyant des messages peu inclusifs qui n'attirent pas les «atypiques» à la rejoindre, et poussent les moins reconnu·e·s à la quitter. Cela passe par des dispositifs accessibles à toutes et tous, par une communication dans laquelle chacun·e peut se reconnaître (p. 25).

Bien que les organisations doivent prendre en compte de manière transversale les rapports de pouvoir (par exemple, le sexisme, le racisme, etc.) qui les marquent, les pénètrent et les traversent (voir le chapitre 1), elles doivent également mettre en place des mesures spécifiques visant un rééquilibrage historique. Par «rééquilibrage historique», nous entendons ici des mesures visant à corriger des inégalités et iniquités produites par les systèmes en place (par exemple, le sexisme, le racisme, etc.) et qui excluent les personnes de certains groupes (par exemple, les femmes, les personnes racisées, etc.). Ainsi, les quotas ou la détermination de cibles à atteindre pour la représentativité dans les conseils d'administration sont des mesures spécifiques. S'il faut changer la culture organisationnelle de manière transversale pour permettre une transformation profonde sur le long terme, il est également nécessaire de mettre en place des mesures spécifiques. En bref, les mesures transversales et spécifiques sont complémentaires et toutes deux nécessaires pour le bon fonctionnement des organisations.

Nous savons que les filles et les femmes des divers groupes vivent plusieurs défis dans l'environnement sportif. Selon le *Rally Report* (CWS, 2020, p. 7), au moins 62 % des filles canadiennes ne participent à aucun sport. Nous savons aussi que depuis 1992, la participation sportive des femmes canadiennes est en déclin constant. En effet, si en 1992, un peu plus de la moitié des femmes de plus de 15 ans pratiquait une activité sportive, ce chiffre baisse à 35 % en 2010 et à 18 % de participation chez les femmes de 16 à 63 ans en 2020 (CWS, 2020, p. 8). Au moment de l'adolescence, c'est une fille sur trois contre un garçon sur dix qui quittera le sport. La littérature nous apprend aussi que plusieurs facteurs identitaires contribuent à la participation ou non des filles au sport. Le tableau 1, tiré du *Rally Report* de 2020, résume ces éléments.

Ces chiffres montrent l'importance de faire participer les filles à un jeune âge à un sport et de l'urgent besoin de mettre en place des mesures spécifiques prenant en compte les réalités des divers groupes pour les y retenir.

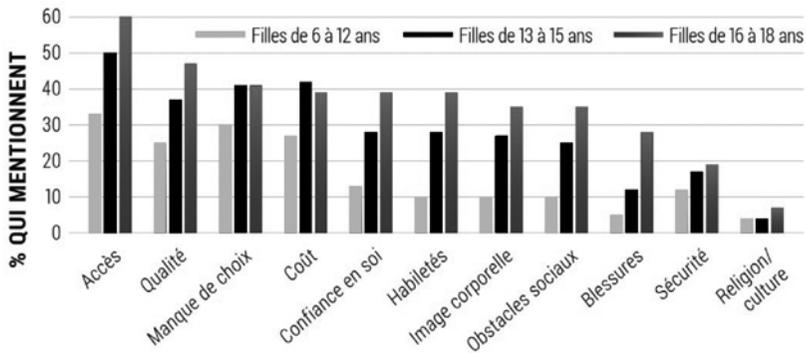
Plus précisément, plusieurs barrières existent à la participation des filles au sport ; la figure 1 en présente quelques-unes.

TABLEAU 1 - La participation des filles au sport

FACTEURS INTERSECTIONNELS AYANT UNE INCIDENCE SUR LA PARTICIPATION DES FILLES AU SPORT		
	PLUS SUSCEPTIBLES DE PARTICIPER	MOINS SUSCEPTIBLES DE PARTICIPER
LEURS CARACTÉRISTIQUES... 	Moins de 12 ans	13 à 18 ans
	Sans handicap	Avec handicap
	Caucasiennes, Sud-asiatiques, Asiatiques, Noires	Autochtones
	Toutes les orientations sexuelles	Toutes les orientations sexuelles
LEUR FOYER... 	Parents qui pratiquent un sport	Parents qui ne pratiquent pas de sport
	Revenu >100 000 \$	Revenu <50 000 \$
	Milieu urbain ou rural	Milieu urbain ou rural

Source: CWS, 2020, p. 10.

FIGURE 1 - Les obstacles à la participation des filles au sport



Source: CWS, 2020, p. 13.

Nous savons ainsi qu’une fille sur trois rapporte une faible confiance en elle, une image corporelle négative, un sentiment de manquer de compétence et un faible sentiment d’appartenance, en plus de ne pas se sentir bienvenue dans le monde du sport. Les données

révèlent aussi qu'une fille sur cinq rapporte de l'inquiétude quant à sa sécurité et aux enjeux de harcèlement, et qu'une fille sur dix mentionne que sa culture ou sa religion sont une barrière à sa participation sportive dans les structures actuelles (CWS, 2020, p. 13). De plus, toujours selon les données du *Rally Report* (CWS, 2020), 43 % des filles jugent que la qualité du sport qui leur est offert est une barrière. En effet, le sport dans sa forme actuelle n'est pas pensé pour les filles, la qualité des entraîneurs et entraîneuses laisse à désirer, et il manque de modèles positifs. De plus, l'expérience globale est pauvre et le sport peut être trop compétitif.

Face à ces défis que nous avons également retrouvés dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons proposer plusieurs pratiques qui peuvent s'avérer porteuses. Premièrement, il est important de mettre de l'avant une diversité de modèles qui pratiquent le sport. Cela peut se faire, par exemple, en diffusant dans les médias des représentations de la diversité et en valorisant la diversité pour une meilleure image corporelle. Deuxièmement, concernant la participation sportive, il est nécessaire de systématiser le recrutement des filles et des personnes des divers groupes afin de créer un bassin potentiel de femmes pouvant occuper des rôles de leadership (entraîneuses, arbitres et gestionnaires). Il est également porteur d'offrir du mentorat et des formations aux personnes des groupes historiquement marginalisés qui n'ont pas nécessairement les outils nécessaires à leur progression dans les organisations en raison de leur exclusion systémique des sphères de pouvoir. Troisièmement, il est essentiel de mettre en place des mesures spécifiques pour augmenter la présence des femmes et des autres groupes minorisés dans les conseils d'administration et dans les positions de gestion au sein des organisations. Finalement, la volonté organisationnelle d'inclusion des femmes doit s'inscrire dans les documents officiels et les pratiques des organisations.

METTRE DE L'AVANT UNE DIVERSITÉ DE MODÈLES QUI PRATIQUENT LE SPORT

Le modèle de l'homme cis, blanc, hétérosexuel, non handicapé, de classe moyenne et descendant de colons européens (Bauman *et al.*, 2012; Blodgett *et al.*, 2017; Joseph *et al.*, 2012) est au cœur de l'environnement sportif canadien. En se structurant autour des centres d'intérêt de cet « idéal type », les organisations sportives excluent

plusieurs autres réalités (Ray, 2014), dont celle des femmes mais aussi celle des personnes racisées, en situation de handicap ou de la diversité sexuelle et de genre, qui sont sous-représentées et se voient offrir peu de modèles auxquels s'identifier.

Maintes personnes que nous avons rencontrées dans le cadre du projet de recherche ont relevé ce manque de modèles comme étant un obstacle à l'inclusion des filles dans la participation sportive. Ce témoignage illustre la situation :

Tu sais, à mon avis, c'est une roue qui tourne. Les modèles sont masculins, les filles, les jeunes filles, elles ne veulent pas nécessairement faire du sport. Est-ce parce qu'elles n'en ont pas envie ou parce qu'elles voient juste des gars dans le monde du sport, puis elles se disent : « Bien ce n'est pas pour moi parce qu'il y a juste des hommes » ? C'est un cercle vicieux qu'il faut essayer de travailler à changer. Je pense que ça commence beaucoup, beaucoup en bas. Beaucoup des jeunes, de jeunes filles [à qui] il faut qu'on leur dise que : « Tu as ta place toi aussi ». Tu sais, on en a de plus en plus, dans notre sport. On a cette chance de prôner ça, puis d'avoir de beaux modèles féminins. Alors tu sais, ma collègue elle s'est fait encourager à être coach et maintenant elle coach des équipes de filles. Elle a commencé quand elle avait 17 ans et maintenant elle a 24 ans. Donc on le [que les filles et les femmes deviennent entraîneuses] valorise très jeunes, puis je pense que c'est justement ça qu'il faut faire : en bas âge leur dire qu'elles ont autant leur place, puis que si elles en ont envie, bien l'accès est aussi facile pour elles que pour n'importe qui. Ce n'est probablement pas le cas, mais il faut, il faut le leur rentrer dans la tête en tout cas [rires].

Cette citation illustre l'importance de donner des chances égales aux femmes et de les encourager à aller de l'avant alors qu'il manque de modèles auxquels s'identifier. S'il est important de mettre des modèles féminins de l'avant, il faut aussi en offrir plusieurs :

Si tu n'as pas de modèles, c'est toujours le cercle vicieux. Moi, je pense que justement en ayant des modèles féminins, ça montre aux autres qu'il y a des femmes qui sont capables, et les autres femmes peuvent s'identifier à elles et se dire : « Si elle, elle le fait, bien pourquoi pas moi ? » [Mais] il faut qu'il y ait des modèles et plus qu'un, sinon ça devient l'exception.

Comme l'exprime cette participante, un seul modèle féminin n'est pas suffisant, car ça semble être une exception qui confirmerait la règle de l'avantage masculin inné. De plus, le poids à porter pour une femme qui serait le seul modèle disponible de réussite des femmes dans un sport est démesuré et risquerait de décourager cette même personne.

En plus du nombre de modèles disponibles, il est également nécessaire d'en offrir des variés. C'est ce que rappelle Stéphanie Dixon, médaillée dix-neuf fois aux Jeux paralympiques, et qui dit n'avoir eu aucun modèle qui lui ressemblait dans sa jeunesse (E-Alliance, 2021).

Certaines personnes ont mentionné l'effet concret que peut avoir la présence de modèles féminins sur l'attraction des filles envers le sport :

D'année en année, la venue de Lyne Besette, de Geneviève Jeanson, ça a permis d'attirer des jeunes, ça a attiré des Johanne Blainville, des Karol-Ann Canuel. En vélo de montagne, c'est la même chose. Lorsque Marie-Hélène Prémont est arrivée, ça a attiré des athlètes, chez les femmes, puis le niveau de compétition a monté.

Nous pourrions également citer l'exemple d'Eugenie Bouchard, qui a été un vecteur de promotion du tennis féminin auprès des plus jeunes, comme Leylah Annie Fernandez. Non seulement les modèles sont importants en bas âge pour attirer et retenir des participantes, mais plus tard, dans le parcours de carrière, au moment où les athlètes pourraient faire une transition vers des postes de leadership, la présence de femmes qui ont effectivement suivi ce parcours de carrière est tout aussi importante, comme nous le constatons dans ce passage d'entrevue :

Il n'y a pas eu beaucoup de modèles féminins dans des postes de gestion. J'ai l'impression que des athlètes féminines, qui ont été dans le milieu, ont beaucoup été entourées d'hommes, donc vu qu'il n'y a pas eu beaucoup de femmes, c'est difficile, de dire après [la carrière sportive] : «Je pourrais faire ça moi aussi». Parfois, elles ne pensent juste pas que c'est possible. Quand on a fait notre plan stratégique pour notre sport, on parlait avec d'anciennes joueuses, puis je leur demandais : «Juste après la carrière ou pendant, pourquoi n'avoir pas coaché ?» Et souvent, j'avais juste un silence, parce qu'elles n'y avaient juste jamais pensé. Puis pourtant, pour un gars, ça va faire partie de son cheminement de carrière. Les filles ont déjà une autre idée de carrière souvent, ou une idée de famille. Elles n'y pensent juste pas, car on n'a pas promu ça, comme cheminement.

L'une des personnes rencontrées souligne le rôle des organisations dans la mise de l'avant de modèles et d'occasions pour les fillettes et les jeunes filles : «Je pense qu'on a un rôle important. Premièrement, y a un rôle de promotion, des modèles, des opportunités».

Recommandation

Il est essentiel que les organisations sportives mettent de l'avant des modèles variés de réussite afin que les filles et les femmes voient concrètement qu'il est possible d'évoluer dans le sport même si cet environnement est traditionnellement fait par et pour des hommes blancs, cisgenres, hétérosexuels, non handicapés.

DES MÉDIAS PLUS REPRÉSENTATIFS

S'il y a peu de modèles féminins et diversifiés dans les organisations sportives québécoises et que cela nuit à la participation des filles, à la rétention dans le sport de ces dernières et par la suite à leur progression de carrière vers des postes de leadership, la sous-représentation des femmes dans les médias sportifs est également un enjeu. En effet, le peu de diffusion du sport féminin invisibilise encore davantage les possibles modèles.

La littérature scientifique révèle, d'une part, que la couverture médiatique accordée au sport féminin est fortement marginale. Dans la plus récente itération d'une étude menée depuis 1989 aux États-Unis, Cooky *et al.* (2021) montrent que les femmes n'occupent toujours pas plus que 5 % des nouvelles télévisées sportives. Coche (2015) en arrive aux mêmes conclusions en analysant les données des unes de sites Web sportifs de quatre pays (États-Unis, Canada, France et Grande-Bretagne). St-Pierre (2022) relève qu'au Canada, sur dix médias (quatre chaînes télévisées sportives, quatre quotidiens et deux médias Web), seulement 6 % des contenus d'information parlent des femmes. Un média Web consacre même moins de 1 % de ses contenus aux sportives. De plus, les sports féminins d'équipe sont pour ainsi dire inexistant dans la couverture médiatique canadienne.

D'autre part, le traitement médiatique réservé aux femmes se différencie de celui reçu par les hommes. Krane *et al.* (2009) de même que St-Pierre (2022) expliquent que les médias mettent davantage l'accent sur la féminité, la maternité et l'hétérosexualité des femmes athlètes que sur leurs performances sportives. St-Pierre (2022) indique aussi que les sportives doivent afficher des résultats exceptionnels pour bénéficier de l'attention médiatique, comme ce fut le cas pour Bianca Andreescu quand elle a remporté le US Open en 2019, tandis que les sportifs n'ont pas à atteindre de tels sommets pour générer une

couverture de leurs résultats. Bruce (2016) indique aussi que les «règles» de (re)présentations médiatiques des femmes impliquent encore le marquage du féminin (par exemple, pour le soccer, la Coupe du monde de football comparativement à la Coupe du monde féminine de football).

Les travaux de Marilou St-Pierre (2012, 2018, 2020) montrent aussi clairement que la sous-représentation féminine dans le sport ne s'arrête pas aux athlètes. Un même phénomène est observable pour les journalistes sportives et autres professionnelles de la médiatisation sportives.

Alors que la démultiplication des plateformes de réseaux sociaux s'accélère, Pegoraro, Lebel et Harman (2019) montrent que même si les femmes gagnent en représentativité et que ces nouveaux espaces donnent la possibilité que des voix diversifiées s'élèvent, les athlètes féminines subissent davantage les affres du monde sportif sexiste, par exemple en subissant du harcèlement en ligne.

La médiatisation ne s'arrête toutefois pas aux médias traditionnels ni au Web. Les fédérations ont elles aussi un pouvoir de diffusion des activités de leurs athlètes féminines et peuvent en faire la mise en valeur. Dans le cadre de notre recherche, nous avons remarqué que certaines organisations comme Baseball Québec ont été très proactives dans la diffusion de modèles féminins de tous les niveaux du sport, autant dans leurs contenus visuels, leurs communications que dans leurs programmes et initiatives. Et ce n'est pas la seule fédération à avoir fait ce choix :

En fait, on est partis l'année dernière, on voulait présenter un nouveau projet. Essayer de partir un circuit de compétition pour les jeunes. L'objectif était d'aller chercher la catégorie d'âge benjamine, donc les jeunes de moins de 14 ans, 14 ans et moins, donc de première année de secondaire, on va dire 1 et 2. Et on a décidé de le faire strictement côté féminin. De donner un petit [coup de pouce] au basket féminin. Et comment on a fait ça, en fait la catégorie d'âge existe déjà, les filles jouent dans les écoles et dans les clubs, mais on voulait leur offrir un produit un peu plus... un genre de clé en main et les mettre un peu plus sur la scène, les exposer un peu plus. Autant en ligne que sur les réseaux sociaux, leur donner beaucoup plus de valeur. Et mettre en valeur le basket féminin. Et donc, cette ligue-là était composée de 15 équipes de bons niveaux quand même. On va dire entre moyen et l'élite, et avec un beau système de promotion, quelque chose de très nouveau au Québec au niveau du basket.

L'effet des médias sur la participation sportive des filles est illustré avec humour mais véracité dans le témoignage suivant :

Tu sais, je pense juste nage synchro, tu vois, avoir un film comme Le grand bain, qui est sorti, [sur une] équipe d'hommes. Bien ça, c'est génial, nage synchro est un sport 99,9 % féminin, et bien c'est super de s'ouvrir comme ça. Ce que ce film-là va faire pour le sport, vraiment génial. Vraiment, vraiment génial. Et bien voilà, faudrait faire un film sur le water-polo féminin [rires]. N'empêche que c'est une maudite bonne idée ça [rires]. Ouais, très, très bonne idée. Un film, un documentaire sur l'équipe de water-polo féminine du Canada. [En plus, elles ont du succès], troisièmes au monde, je crois. Ah non, ce serait bien ça, bah tiens, tu viens de me lancer une idée, merci [rires].

Recommandations

À la lumière de ces initiatives, nous recommandons aux fédérations de revoir leurs pratiques de diffusion pour y inclure des femmes et des modèles variés, et ce, dans tous les niveaux de leur sport.

Nous conseillons également d'éviter de cloisonner les filles et les femmes à un seul onglet des sites Web, mais plutôt de les inclure dans l'ensemble de leur contenus visuels (sites Web, dépliants, publicités).

Nous invitons les fédérations à médiatiser et à valoriser à travers leurs plateformes de communication (page Web, réseaux sociaux, lettres aux membres, etc.) les performances des filles et des femmes.

UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES ENJEUX ENTOURANT L'IMAGE CORPORELLE

Certains sports comme ceux pratiqués en maillots moulants qui révèlent les moindres formes du corps (natation, nage artistique, gymnastique, etc.) ou ceux dans lesquels l'apparence du corps est très importante sont un terreau fertile au développement de troubles alimentaires. Cette situation préoccupe plusieurs personnes impliquées dans le sport. Un gestionnaire témoigne :

Hum, juste en termes de société, je veux vraiment insister là-dessus, un de mes chevaux de bataille, c'est vraiment la diversité des corps. La prévention des troubles alimentaires, comment gérer un trouble alimentaire quand tu es un athlète et ça, effectivement, les filles sont beaucoup plus sujettes aux troubles alimentaires aussi. Et se dire qu'on ne va pas adresser le trouble alimentaire parce que ça va venir gêner la performance de l'athlète. C'est absolument révoltant aussi comme façon de faire et ce sont donc forcément les filles qui sont plus impactées par ça.

Cette attente sociétale malsaine envers les corps des filles et des femmes découle des stéréotypes et biais sexistes que nous avons vus au chapitre 1.

D'autres participants et participantes ont également souligné la volonté de leur organisation de lutter contre la problématique des troubles alimentaires dans le sport. Des gestionnaires sont même proactifs et vont chercher d'emblée des ressources afin de s'informer sur le sujet pour mieux lutter contre le phénomène. Toutefois, le coût de la production d'outils de sensibilisation à de telles problématiques est un obstacle important pour les organisations sportives. À ce titre, il serait intéressant d'explorer la possibilité de réaliser un travail commun de développement d'outils pour plusieurs sports. Les sports aquatiques pourraient, par exemple, codévelopper des outils et ainsi partager les ressources.

Le mythe de la minceur comme signe de santé et la stigmatisation des personnes grosses font aussi partie des fléaux à combattre en activité physique. Trop souvent, les personnes corpulentes sont perçues comme inactives et paresseuses (Rich et Evans, 2005) et, par la bande, peu désireuses d'intégrer les rangs d'une discipline sportive. Comme le souligne Durocher (2021), la peur de l'obésité ou grossophobie (*fat phobia*) est constamment réactivée par des discours qui affirment qu'il existe une corrélation directe entre le poids et les risques de développer des problèmes de santé. De plus, ces discours s'accompagnent d'un stigmate pour les personnes grosses : si elles n'entrent pas dans le moule dit « normal » du poids, c'est qu'elles s'alimentent mal et qu'elles ne bougent pas (Durocher, 2021), ce qui est faux.

Le poids n'est pas un synonyme de mauvaise santé, pas plus que la minceur est un indicateur de bonne santé et de bonnes habitudes de vie. Les personnes grosses font du sport, et il est important de combattre

la grossophobie au sein des institutions sportives pour s'assurer non seulement que les personnes rondes sont accueillies partout, mais aussi que la perte de poids n'est pas placée au centre du sport. C'est d'autant plus important pour les filles et les femmes :

Les chercheuses féministes ont également montré comment ces craintes et d'autres préoccupations liées au corps touchent les femmes de manière disproportionnée, car de nombreuses femmes subissent encore des pressions plus fortes pour répondre aux idéaux corporels occidentaux et aux normes et standards de beauté (Bordo, 2004), qui sont confondus avec la forme du corps et maintenant cooptés par les discours sur la santé (Cairns et Johnston, 2015 ; Tischner et Malson, 2012) (Durocher, 2021, p. 11, notre traduction).

Plusieurs auteures se sont intéressées aux enjeux d'apparence dans le sport plus ou moins directement dans le cadre de leur recherche. Il ne faut pas non plus oublier qu'un corps sportif peut entrer en conflit avec les idéaux de beauté locaux, comme l'a montré Keyser-Verreault (2018, 2020, 2021) dans son étude de l'entrepreneuriat esthétique à Taiwan. Dans une optique semblable, Kendall (2018) souligne cette tension entre une image corporelle d'un corps musclé et le canon de beauté féminin d'un corps mince. Bien que le corps musclé nécessaire à la performance sportive puisse entrer en conflit avec les idéaux de beauté féminine, Lunde et Gattario (2017), parmi d'autres, montrent que les jeunes participantes à leur étude menée en contexte suédois équilibrent cette tension en concevant le corps comme performant plutôt qu'objectifié, la nourriture comme carburant plutôt que honteuse, et en soutenant la diversité des corps plutôt qu'une attitude de préjudice, et l'*empowerment* plutôt que la perte d'*empowerment* et les restrictions. Sekerbayeva (2018) montre encore comment des femmes kazakhstanaïses utilisent leur pratique sportive, l'entraînement et la diète qui y est liée pour échapper aux normes de genre.

L'image corporelle peut donc être un frein à la participation sportive de certaines femmes, mais celle-ci peut aussi devenir un lieu qui leur permet d'échapper aux canons de beauté dominants en créant un sentiment d'*empowerment* chez les femmes.

Recommandations

À la lumière de ces informations, nous recommandons de valoriser la diversité corporelle au sein des organisations sportives. Cette valorisation peut se faire par le choix des images dans les communications, par une attention portée à ce sujet dans les diffusions de l'organisation, par de la sensibilisation par des capsules vidéo ou encore directement auprès des athlètes par des entraîneurs et entraîneuses qui auraient au préalable reçu une formation sur ce sujet. Les organisations ont aussi tout intérêt à regrouper leurs ressources pour développer des outils communs.

Des organismes gouvernementaux proposent également différents outils qui pourraient être adaptés au contexte sportif :

- Un quiz sur la grossophobie, préparé et mis en ligne par le Conseil du statut de la femme ;
- La Charte québécoise pour une image corporelle saine et diversifiée.

FAVORISER LA PARTICIPATION SPORTIVE

La systématisation du recrutement des filles et la création d'un bassin potentiel

À la lumière des statistiques sur la faible participation sportive des filles, il importe que les organisations sportives mettent en place des mesures de recrutement et de rétention des filles dans le sport. Une volonté en ce sens se sentait dans les entretiens que nous avons menés avec les gestionnaires.

Les journées d'essai des sports et la pratique de plusieurs sports

Plusieurs organisations ont inscrit dans leur mandat le recrutement de nouvelles participantes. Certaines organisations sont plus proactives que d'autres à cet effet et nous ont fait part de leurs pratiques concrètes en ce sens, comme des journées d'essai des sports dans les écoles :

Bien moi, ce qui avait été payant à l'époque quand ma fille était au primaire [...], elle a commencé à jouer à son sport, j'étais allé dans leur classe faire une présentation avec une athlète olympique. Ce qu'on avait martelé, c'est que les filles étaient meilleures que les gars. Puis c'était vrai. À cet âge-là, les filles étaient meilleures que les gars quand tu les comparais ensemble. Puis là, ma fille a rassemblé un paquet d'amies, mais c'était jeunes là, bien

elles avaient 7, 8 ans, elles n'étaient pas déjà engagées dans d'autres choses ou elles n'étaient pas avancées dans notre sport. Ça, ça avait été payant. Tu vois, toutes ses amies jouent encore.

Le même type de démarche serait également possible au secondaire lors de journées durant lesquelles les fédérations pourraient présenter leur sport à des athlètes d'autres disciplines. «*Là, c'était au secondaire, puis c'était de la concentration sport. C'était toutes des joueuses de ringuette, de hockey, de soccer, des joueuses de basket, et elles ont essayé notre sport*».

Les journées d'essai d'autres sports peuvent être porteuses non seulement pour le recrutement de filles, mais également pour la diversification de la pratique sportive, dans la perspective où il est recommandé de pratiquer plus d'une activité sportive pendant l'enfance et l'adolescence, entre autres pour éviter les blessures liées à l'usure prématurée. Une personne participante a d'ailleurs mentionné explicitement l'importance d'une exposition précoce des jeunes à plusieurs sports et de la possibilité de changer de sports aquatiques :

Il faudrait pratiquement que les athlètes féminines n'aient pas le choix, qu'elles se disent : «Wow, je veux aller jouer à un autre sport aquatique». Tu sais, les nageuses ou les filles de synchro à la limite, si on est capables. Je crois aussi que ces athlètes-là, comme les garçons, doivent essayer plusieurs sports avant 14 ans. Là, en ce moment, avec la spécialisation, on le voit dans notre sport, nos athlètes qui ont commencé très jeunes connaissent juste ça, puis ça paraît. Donc d'essayer de créer, comme ce qu'on fait avec la Tournée dans l'eau, des événements, bon là ce n'est pas spécifique aux filles, mais tu peux toucher à plusieurs affaires. En même temps, ce que ça fait, si tu as des sports avec plus de filles, exemple, la nage synchro, il y a des filles là-dedans qui ne font pas les équipes du Québec ou quoi que ce soit. Si elles pouvaient essayer autre chose et se dire : «J'ai 75 % des acquis pour les autres sports aquatiques, je pourrais bien essayer». Ça, ça devrait être fait, on devrait mettre l'emphase là-dessus, puis on ne le fait pas pour des raisons de capacité.

Les initiatives nationales et internationales desquelles s'inspirer

Du côté de la littérature scientifique et des statistiques, nous savons que bien qu'il y ait encore beaucoup de travail à faire pour hausser la participation des filles au sport, au cours des dernières années, nous avons assisté à une hausse marquée de la participation des filles et des

femmes au sport de haut niveau (Acosta et Carpenter, 2012; Demers *et al.*, 2019; Pope, 2020). Plusieurs politiques, événements et programmes ont contribué à cette progression. Nommons entre autres les organisations Femmes et sport au Canada ainsi que E-Alliance.

Au niveau international, certaines initiatives ayant été soumises à une évaluation ont prouvé qu'elles avaient porté fruit. En Australie, le Daughters and Dads Active and Empowered Program¹ est l'un des rares programmes à avoir fait l'objet d'une évaluation dans le cadre d'un projet de recherche (Morgan *et al.*, 2015, 2018, 2019; Young *et al.*, 2019; Eather *et al.*, 2018). Au fil de ce programme, les filles ont amélioré leurs compétences sportives et ont affiché un haut niveau de satisfaction quant au programme lui-même. Toujours au niveau international, The Shift Foundation, en Nouvelle-Zélande², est une organisation exemplaire quant à sa manière d'inclure les filles dans le sport et les activités récréatives, de hausser leur participation et de les retenir dans le sport. Cette organisation à but non lucratif a été coconstruite en partenariat avec les jeunes filles des programmes de bien-être, d'activités physiques et de sport afin d'approcher les enjeux entourant le peu de participation des filles d'un point de vue holistique.

Un autre exemple international qui a connu un grand succès est la campagne «20×20 – If She Can't See it, She Can't Be it³» en Irlande, qui a été développée en partenariat avec diverses organisations dont la Federation of Irish Sport. Il s'agissait d'une campagne de deux ans lancée en 2019 et qui visait un changement culturel transversal quant à la perception du public irlandais face au sport féminin : «20×20 avait pour but de créer un changement culturel dans notre perception des filles et des femmes dans le sport. Il y a tellement de choses à célébrer en ce qui concerne le sport féminin en Irlande, mais on n'en entend pas suffisamment parler...» (notre traduction), peut-on lire sur le site Internet de la campagne. Au départ, les objectifs étaient d'augmenter de 20 % la couverture médiatique du sport féminin, la participation sportive comme athlète, entraîneuse, arbitre ainsi que dans l'administration, en plus d'inclure les spectatrices lors d'événements sportifs. Les objectifs du programme ont été largement dépassés

-
1. Voir les sites Web suivants : <https://www.sport.nsw.gov.au/daughtersanddads> et <https://www.daughtersanddads.com.au/>.
 2. Voir <https://www.shiftnz.org/about>.
 3. Voir <https://www.irishsport.ie/20-x-20/>.

et déjà en 2020, alors qu'on enregistrerait les chiffres depuis le lancement de la campagne de sensibilisation, 80 % de la population était plus consciente de l'existence du sport féminin ; 61 % de personnes étaient plus enclines à soutenir le sport féminin ; 75 % des hommes affirmaient que cette campagne avait eu un effet positif sur leur attitude quant au sport féminin ; 42 % de femmes disaient pratiquer plus de sport et d'éducation physique ; 50 % de la population et 60 % de femmes se disaient être maintenant plus enclines à acheter des marques appuyant le sport féminin.

Nous pouvons conclure que les initiatives que nous venons de présenter sont porteuses et qu'il pourrait être pertinent de s'inspirer de tels programmes dans le contexte québécois et plus largement canadien.

Recommandations

- Mettre en place des journées d'essai des sports.
- Exposer les jeunes à divers sports dès un très jeune âge.
- Développer des programmes de sport parents-enfants.
- Coconstruire avec les groupes visés dans une vision holistique du bien-être et de la santé les programmes sportifs afin qu'ils répondent aux besoins des milieux.

De manière plus holistique et dans une perspective de changement, il doit y avoir un changement des valeurs cardinales dans le sport afin de le rendre plus ouvert aux filles. La performance devrait être reléguée plus loin dans l'échelle des valeurs sportives, surtout chez les plus jeunes, pour être remplacée par des valeurs comme la coopération, l'autonomie, la bienveillance, etc. Ne pas performer ne devrait pas être une raison pour ne pas pratiquer un sport, comme c'est le cas actuellement!

La création d'un bassin de jeunes athlètes

Si nous souhaitons une progression pérenne des femmes afin de changer la culture sportive et la rendre plus inclusive, il importe de travailler sur le bassin de personnes qui pourraient devenir entraîneuses ou arbitres. Or, ce bassin est inexistant dans la plupart des sports.

Plusieurs organisations sportives ont réfléchi à la problématique et ont trouvé des solutions qui s'annoncent porteuses. Ce passage illustre une réflexion quant au bassin sur lequel investir présentement pour venir à bout de la sous-représentation des femmes à long terme :

Bien, comme je vous dis, si on est capables, avec la ligue féminine, d'aller chercher ces jeunes filles là, ça, c'est des futures coaches, des futures femmes au conseil [d'administration]. Il faut envoyer le message à ces jeunes filles que «hey, peut-être que dans 10 ans, c'est toi qui vas être coach en chef du Canada». Il faut leur montrer la possibilité, qu'elles ont une possibilité de jouer au niveau élite, de voyager à travers le monde. Il faut leur démontrer qu'elles ont du potentiel, leur démontrer ça, et leur donner les outils pour se rendre. Vraiment notre job, c'est vraiment important de monter les bons outils, les bonnes structures et de démontrer à ces jeunes filles là, qu'elles commencent à jouer à notre sport à 5, 6, 7, 8 ans, «hey, fille, tu as ta place, peut-être que dans 10, 15 ans, ça va être toi».

Le manque de sollicitation des jeunes filles pour qu'elles deviennent entraîneuses et arbitres est également une problématique dont les organisations sportives sont conscientes. Toutefois, il manque de recrutement systématique et ledit recrutement passe souvent par des initiatives individuelles et non organisationnelles :

Je pense que la première chose c'est qu'elles [les filles] ne sont pas sollicitées. Je pense qu'il faudrait qu'il y ait plus d'opportunités, de se dire : «Ah oui, je pense que je vais essayer ça, d'être coach». Puis là, ça, c'est aussi notre faute, mais c'est une question de capacité aussi. Faut qu'il y ait plus d'accessibilité dans ces postes-là, c'est-à-dire peut-être d'avoir des dépisteurs sur le terrain, qui vont dire : «OK, là, j'identifie, mettons, quatre filles qui feraient de bonnes coaches, des bonnes arbitres». Ça on le fait un peu quand même. Notre arbitre en chef nationale les [identifie]. Mais ce sont des initiatives encore qui ne sont pas intégrées dans un plan global.

D'autres fédérations proposent pour leur part des camps d'été pour les filles dans le cadre desquels elles peuvent connaître des athlètes de haut niveau qui pratiquent leur sport et ainsi mieux comprendre les réalités de la haute performance. Ces camps ont entre autres pour but de détecter les nouveaux talents féminins. L'idée que la présence de filles et de femmes dans une organisation pourrait en attirer d'autres est également ressortie des propos des personnes ayant participé à l'étude :

Puis là, quand une roue se met à tourner, tu sais, notre sport, ce n'est pas d'hier qu'il y a des filles. Alors la roue se met à tourner, les filles attirent d'autres filles, puis la vente de ce sport-là se fait aussi par le bouche-à-oreille. [...] «Ah bien, si eux [elles] autres sont là, ça ne doit pas être si pire, je vais y aller...»

Recommandations

- Systématiser le recrutement des filles pour créer un bassin de futures entraîneuses, arbitres et gestionnaires.
- Dépister les talents qui pourraient être une relève potentielle.
- Offrir des camps d'été pour les filles durant lesquelles elles fréquentent des athlètes de haut niveau et se retrouvent en présence de modèles inspirants.

Une offre de formations et de mentorat pour les jeunes des groupes historiquement marginalisés

Nous savons que le manque de possibilités de formation et de perfectionnement professionnel (Allen et Shaw, 2009) est un obstacle organisationnel pour les femmes dans des rôles de leadership, notamment les entraîneuses. Depuis longtemps, l'offre de formations pour outiller les personnes des groupes historiquement marginalisés est mise de l'avant dans la littérature sur la gestion comme étant une pratique porteuse. Les études sur la progression de carrière des femmes dans les professions traditionnellement masculines (voir notamment Brière, 2019) ont montré qu'afin de permettre aux personnes qui n'ont pas un parcours dit «typique» de progresser dans les organisations, l'offre de formations et de certifications s'avère importante, puisqu'elle permet de remédier à leurs lacunes (qu'elles soient de l'ordre des compétences ou des savoirs). Plus précisément, dans le sport, cette pratique ressort également comme ayant un grand potentiel de mener à une plus grande représentativité des filles et des femmes. Notre étude révèle que l'offre de formations est très inégale d'une organisation sportive à l'autre et que dans plusieurs cas, le bassin d'entraîneurs et entraîneuses et d'arbitres n'est pas planifié ou préparé de façon optimale, voire il n'existe tout simplement pas!

Des formations et des certifications obligatoires pour les entraîneuses et entraîneurs et les arbitres

Lors des Jeux olympiques de Rio en 2016, on comptait 20 % d'entraîneuses féminines canadiennes, et c'était seulement 10 % pour les Jeux d'hiver de Pyeong Chang en 2018 (CWS, 2020, p. 21). Nous savons aussi que plus le niveau sportif s'approche de la haute performance, moins les athlètes féminines ont de chances d'être entraînées par une femme (CWS, 2020, p. 21). Comme le souligne le récent rapport de Femmes et sport au Canada, ce manque de diversité est négatif pour l'environnement sportif : « [L]e système sportif souffre du fait qu'il ne profite pas des avantages de la diversité des perspectives, des expériences vécues et des approches que les filles et les femmes apportent au sport » (CWS, 2020, p. 21, notre traduction). Il est donc impératif de former rapidement la future génération d'entraîneuses en nombre suffisant pour pallier ce problème. Les organisations sportives ont un rôle essentiel à jouer ici.

Plusieurs gestionnaires nous ont fait part de la difficulté qu'ils et elles rencontraient dans le recrutement d'entraîneuses. Les femmes étant traditionnellement exclues officiellement et officieusement de la sphère de l'entraînement, il importe de leur donner des outils en leur offrant des formations. Une personne témoigne des retombées de ces formations offertes aux femmes sur le nombre d'entraîneuses :

Il y a deux ou trois ans, on a fait une série de cliniques qui s'adressaient uniquement aux femmes et on a vu une augmentation de nos entraîneuses. Ce qui est le plus intéressant c'est de faire des recommandations, puis dire : « Bien voici, on propose ça, puis ça a eu beaucoup de succès ».

En effet, pour bien préparer le bassin, il est important de former les filles et les femmes le plus tôt possible dans leur parcours sportif afin qu'elles entrevoient rapidement la possibilité de devenir entraîneuses :

Depuis les dernières années, il y a une augmentation. Il y a quelques filles qui cheminent vers les plus hauts niveaux. Il y a des choses qui se font actuellement à la fédération. Aller cibler des jeunes dans les cégeps, et faire une formation d'entraîneuses. Il y avait un nombre intéressant de jeunes filles qui étaient inscrites.

Un exemple intéressant est celui de Baseball Québec, qui « travaille son bassin » de futures entraîneuses et arbitres en recrutant tôt les filles dans leur parcours afin de s'assurer d'avoir une bonne représentation féminine dans les années à venir. Un gestionnaire nous

dit d'ailleurs ceci : « *On arrive au moment où je ne peux pas avoir un coach gars pour la [partie] des filles, parce que les filles entraîneuses s'en viennent* ». De plus en plus de fédérations exigent d'ailleurs la présence d'entraîneuses dans les équipes :

Maintenant, le but de nos équipes provinciales à partir de cette année, c'est qu'il faut absolument qu'il y ait une femme. Traditionnellement, c'étaient les hommes qui étaient entraîneurs, puis là, on est allés chercher des femmes. Maintenant, la relève commence à venir nous toucher. On a commencé dans les années 1990, 2000, et là, ils sont rendus de jeunes adultes. Puis là, on s'en vient les chercher, il y en a trois-quatre qui vont être entraîneuses dans chacune de nos équipes provinciales.

En ce moment, les chiffres fournis par 41 fédérations québécoises montrent que les femmes n'occupent que le tiers (33,9%) des postes d'arbitres. De plus, si certaines fédérations font bien en se situant dans la zone paritaire (ratio de 40/60), d'autres comptent moins de 10% de femmes arbitres et certaines n'ont tout bonnement aucune femme qui occupe ce poste. Tout comme pour les entraîneuses, il se révèle donc primordial de travailler à développer le bassin potentiel d'arbitres féminines en offrant des formations et de l'encadrement, comme du mentorat.

Un participant nous explique que sa fédération a mis en place une initiative mixte à cet effet dans un contexte où il y a un manque d'arbitres :

Nous, on va essayer quelque chose dans les prochaines semaines, on va partir un modèle de développement des officiels axé sur les 16-22 ans, chez les plus jeunes, qui va être ouvert autant chez les garçons qu'aux filles. On ne fera pas une distinction plus spécifique chez les filles ou chez les garçons. [...] L'objectif principal de cet enjeu-là, c'est de s'adresser aux gens plus jeunes. [...] Au niveau de l'arbitrage, on va voir ce que ça va donner.

D'autres fédérations ont mis en place des programmes de mentorat pour mieux encadrer les arbitres :

On a un programme aussi, on a une femme arbitre qui a un programme de mentorat d'arbitrage pour les femmes. Donc, ça fait vraiment plusieurs années qu'elle fait ce programme-là. Nous autres, on lui donne un budget annuel. Égale Action d'ailleurs a déjà contribué plusieurs fois à ce projet-là. Donc [la personne responsable] prend toujours de jeunes arbitres, de 16 à 20 ans à peu près, puis les encadre, elle les emmène en tournoi, puis elle les fait monter de niveau pour les amener au niveau provincial, même national. Donc, c'est un beau projet. Il y a une année où elles se sont même acheté des chemises plus féminines d'arbitrage.

L'extrait d'entrevues qui précède montre l'importance de dégager des ressources pour que cet accompagnement soit possible. Une personne d'une autre fédération souligne qu'elle a un budget désigné pour la promotion de l'arbitrage auprès des jeunes: «*Il y a aussi une femme arbitre qui fait de la promotion de l'arbitrage auprès des jeunes, et plus particulièrement auprès des filles. Mais, quand même, ça reste, et il y a un budget qui est relié à ça*».

Devant la pénurie d'arbitres et d'entraîneurs et entraîneuses, alors que les conditions de travail sont difficiles, il serait possible de créer des postes «multisports» en arbitrage, ce qui peut également passer par des formations. Comme le souligne un répondant, une fois les règles d'un sport bien comprises et une formation adéquate offerte, le travail d'arbitre se ressemble d'une discipline sportive à l'autre :

Finale­ment, des postes d'arbitre multiple, ça pourrait être intéressant. Pourquoi est-ce qu'on ne prend pas des arbitres de soccer et qu'on ne fait pas une double certification arbitre soccer et arbitre water-polo ou arbitre handball et arbitre water-polo. Donc, on pourrait faire ça.

Plusieurs personnes rencontrées dans le cadre du projet de recherche nous ont fait part de l'importance, selon elles, d'offrir de la formation afin de permettre aux individus pour lesquels le monde du sport n'est pas de prime abord accueillant de progresser au sein des organisations. Ainsi, si des formations pour devenir entraîneuses ou arbitres devaient être offertes spécifiquement aux filles et aux femmes, d'autres personnes ont également souligné que les formations devraient être offertes à toutes et tous afin de faire circuler l'information de manière homogène autant chez les femmes que chez les hommes :

Des formations pour tout le monde. Si les femmes ont des formations, puis que les gars n'en ont pas, ça va juste faire naître des frustrations. Donnez-les à tout le monde, les formations, puis transmettez la même information à tout le monde. Tout le monde va être informé de la même façon. OK, c'est quoi les menstruations, c'est quoi la place des femmes dans la société, il est où le plafond de verre du salaire, qu'est-ce qui se passe vraiment?

Toutefois, le manque de ressources dans les organisations sportives nuit à la mise en place de tels programmes destinés aux femmes et aux personnes marginalisées historiquement :

Bien, je pense qu'il y a des super beaux programmes chez Égale Action qui nous aident à subventionner l'implication des femmes. Puis ça, c'est toujours l'enjeu dans nos organisations, c'est qu'on manque d'argent. Je pense que de la façon dont vous [Égale Action] mettez en place les programmes nous permet d'envoyer des femmes se faire former.

Les programmes d'Égale Action permettent de soutenir les fédérations sportives dans leurs initiatives d'équité quant aux formations, et plusieurs participantes et participants ont souligné la nécessité de l'accompagnement de telles organisations.

Le besoin d'une offre de formations sur les enjeux genrés est également ressorti des propos recueillis durant la recherche. Selon plusieurs, ces formations devraient être offertes par des organisations plus grandes que les fédérations sportives; elles pourraient prendre place lors de la réunion annuelle des entraîneurs et entraîneuses ou d'autres rassemblements qui regroupent les personnes de plusieurs sports. Des organisations telle Égale Action offrent également des formations qui sont très appréciées du milieu. En effet, les enjeux d'inclusion sont transversaux et dépassent pour la plupart les contextes précis d'une discipline. En ce sens, ils peuvent tout à fait faire l'objet de formations données par des organisations qui offrent des services à différentes organisations et fédérations sportives.

Rendre les formations et les certifications obligatoires permettrait non seulement de systématiser les processus et de s'assurer que tout le monde partage une même base de connaissances, mais cela réduirait aussi les inégalités engendrées par la «socialisation sportive différenciée». Par «socialisation sportive différenciée», nous entendons que les garçons sont plus «naturellement» encouragés à devenir entraîneurs puisque ce sont les modèles véhiculés jusqu'à présent. Ainsi, si toutes les personnes pratiquant un sport avaient accès à une formation de base obligatoire en entraînement et en arbitrage, les organisations sportives prépareraient un bassin diversifié et contribueraient à encourager la diversité au sein des futurs groupes de personnes responsables de l'entraînement et de l'arbitrage. Ce type de formation pourrait être offert dans les programmes sports-études.

Recommandations

Systématiser l'offre de formation pour les jeunes afin de créer des bassins de futurs entraîneurs et entraîneuses et arbitres.

Offrir :

- Des formations d'entraîneuses et d'arbitres pour les filles ;
- Des formations pour les transitions de carrière d'athlète à entraîneuse pour les filles ;
- Des formations pour les entraîneurs et entraîneuses, les arbitres et tout le personnel des organisations sportives (gestionnaires et personnel de soutien) sur les enjeux de genre et l'intersectionnalité ;
- Des formations pour les entraîneurs et entraîneuses sur les enjeux entourant les menstruations dans le sport ;
- Des formations sur les violences dans le sport pour les entraîneuses et entraîneurs et tout le personnel des organisations sportives.

Il serait finalement très opportun de créer des partenariats avec Égale Action ou d'autres organisations qui offrent des services multisports pour l'offre de formations afin que celles-ci ne reposent pas seulement sur les fédérations sportives.

Le mentorat, le sponsorship et les alliés

Nous savons qu'il y a un manque d'occasions de mentorat structuré (Allen et Shaw, 2009 ; Kerr et Marshall, 2007 ; Kilty, 2006) pour les femmes dans les organisations sportives canadiennes. La littérature scientifique nous dit aussi que le mentorat est essentiel pour l'avancement des femmes dans les rôles de leadership dans le sport (Wells et Hancock, 2017, Keyser-Verreault *et al.*, 2021). Le mentorat a d'ailleurs été l'objet de recherches surtout dans le cadre de l'entraînement, par exemple par Banwell *et al.* (2019, 2020), qui se sont penchés sur l'expérience de mentorat d'entraîneuses canadiennes. Selon leurs données de 2019, 96 % des entraîneuses ayant bénéficié de mentorat jugeaient que cette expérience avait été positive pour leur développement professionnel. Bien que le mentorat ait un effet positif sur le plan individuel (par exemple, sur le sentiment de confiance en soi ou encore pour le réseautage), une autre recherche des mêmes auteurs (2020) montre que le mentorat ne contribue pas directement à l'avancement de carrière

des femmes. Récemment, ce sont les concepts de « *sponsorship* » (parrainage) et d'« alliés » qui ont gagné en intérêt, puisqu'ils se révèlent être de meilleures stratégies pour l'avancement des femmes dans les organisations sportives (par exemple, Banwell *et al.*, 2019; Cosentino, 2017; Wells et Hancock, 2017). L'idée derrière ces deux approches est que des personnes en position de pouvoir dans les organisations défendent de manière proactive et promeuvent l'avancement de carrière d'une personne dont le groupe est historiquement marginalisé plutôt que de tout simplement prodiguer des conseils comme dans le cas du mentorat.

Recommandations

- Mettre en place de programmes de mentorat.
- Promouvoir le *sponsorship* et la position d'alliés auprès des personnes occupant des postes de gestion dans les organisations sportives.

RENFORCER LE LEADERSHIP

Des mesures spécifiques pour augmenter la présence des femmes et des autres groupes minorisés dans les conseils d'administration

Lors des entretiens, nous avons senti une volonté de la part de la majorité des gestionnaires d'organisations sportives d'inclure davantage de femmes dans les conseils d'administration (CA). Des personnes ont souligné qu'il était inconcevable qu'aujourd'hui encore, certains conseils d'administration ne comprennent qu'une seule femme :

Dans cette région, il n'y a pas encore une dame sur le conseil d'administration. Ça n'a absolument pas d'allure. J'ai déjà vu des articles dans les journaux des fédérations sportives nationales, il y en a que ce n'est même pas proche de 20 %, il y en a que c'est 0 ! Ça n'a pas d'allure.

On sent ici un désir que les choses changent et à cet effet, plusieurs pratiques ont été proposées par les participants et participantes. Tout d'abord, il a été souligné qu'il était important de planifier le recrutement afin d'aller chercher les expertises qui répondent aux réels besoins de l'organisation ainsi que de prévoir le recrutement de femmes :

Pour ce qui est du CA de la fédération, effectivement, on était toujours dans un ratio inéquitable, on n'atteignait pas le 20 % de représentativité féminine au sein du conseil d'administration. On a mis en place une série de mesures. On a identifié de façon précise des candidates féminines, dans des mandats précis parce qu'évidemment, il fallait que ça s'enligne aussi avec les définitions du plan stratégique où nos ressources au conseil d'administration devaient, effectivement, rencontrer ou répondre aux compétences qui étaient recherchées par, pour l'atteinte des différents leviers du plan stratégique. [...] Donc, il y a un gros coup de barre qui a été donné d'abord de ce côté-là. Ensuite, bien évidemment, on a une préoccupation très grande, maintenant, d'aller chercher une équité entre 40 à 50 %.

Ce témoignage montre l'importance d'aller chercher des personnes qui ont les compétences dont a besoin l'organisation bien au-delà de la simple connaissance des réalités d'un sport en particulier. Un gestionnaire témoigne en ce sens : « *Puis ça, sur le conseil d'administration, elle n'a jamais été impliquée dans le [sport X], mais j'ai vu avec son caractère, sa vision et ses stratégies qu'elle serait parfaite pour le conseil d'administration* ».

D'ailleurs, une autre personne souligne aussi plus précisément que lorsqu'un conseil d'administration va chercher les expertises dont il a besoin plutôt que de passer par le *boys club*, les femmes ont autant de chances d'être approchées que les hommes. Le témoignage qui suit est illustratif de la culture actuelle de plusieurs CA d'organismes sportifs :

Je pense que le changement qu'on a fait aussi, on le dit beaucoup, c'est quoi le conseil d'administration, ça sert à quoi ? Nous, dans le passé, ç'a été un peu le temple de la renommée. Tu es arrivé dans le conseil d'administration, car ça faisait 25 ans que tu étais dans ta région, tu étais président de région et hop, le chemin, c'était après ça, tu prends ta retraite de ta région pour aller au CA de notre fédération. C'est un peu ça qu'on a commencé à changer, parce que ce n'était pas la vision d'un CA qu'on avait, ce qui fait en sorte qu'il y a eu beaucoup de changement au conseil d'administration, qui a suivi ça. Ce qui a permis aussi de changer les règlements généraux pour avoir deux membres cooptés. C'est ce qui m'a permis de rentrer au conseil d'administration, ce changement d'administration là. Sinon ça n'aurait jamais pu arriver. Ça nous permet maintenant d'avoir un avocat autour de la table, un spécialiste dans des dossiers qu'on a besoin, puis ces spécialistes-là pourraient être des femmes sans problème. On cherche quelqu'un qui va pouvoir nous aider avec les problématiques qu'on a. C'est ça qui va favoriser d'avoir plus de femmes, selon moi, que la lignée protocolaire.

D'autres personnes ont insisté sur le fait qu'il fallait aller chercher des femmes parce qu'elles ne viendraient pas d'elles-mêmes puisque le monde du sport est encore très masculin et qu'elles ne se sentent pas interpellées ni même bienvenues dans certains cas. En revanche, il faut noter que même en allant « chercher » les personnes des groupes sous-représentés, le recrutement peut rester difficile. Une personne parmi d'autres mentionne la difficulté de recruter des femmes alors qu'elles ne se sentent pas nécessairement à leur place dans les CA. D'autres personnes ont souligné l'importance de garder des postes à combler pour des femmes si on veut atteindre la parité.

Malgré des tentatives de combler les postes vacants par des femmes, certaines fédérations qui démontrent une certaine volonté organisationnelle d'inclusion des femmes voient parfois leurs efforts être peu concluants : *« Puis vois-tu, sur notre CA de la fédération, on essaye de recruter, mais on a deux [femmes] sur neuf [membres]. On en avait trois, on en a perdu une, on a essayé de recruter, on avait une trésorière à remplacer, on voulait que ce soit une femme, pis là, on avait identifié quelqu'un et à la fin elle a dit non et c'est un gars qui est rentré »*.

Face à la difficulté de recruter des femmes même lorsqu'il y a une certaine volonté organisationnelle, des mesures ayant encore plus de mordant sont nécessaires. Par exemple, une fédération a un poste coopté pour une femme :

Dans notre fédération, il y a un poste au niveau du conseil d'administration, depuis l'an passé, qui est obligatoire pour une femme. [...] Puis ça, c'est obligatoire, ce poste ne peut même pas être remplacé par un homme s'il n'y a pas de femmes qui se présentent. Alors il faut travailler fort pour en trouver.

Plusieurs personnes rencontrées ont mentionné les quotas comme une mesure efficace pour augmenter le nombre de femmes dans les conseils d'administration. Des pays comme l'Espagne ont instauré de telles mesures ainsi que des sanctions contre les organisations sportives ne les respectant pas :

Les quotas en Espagne ont permis d'augmenter la proportion de femmes membres des conseils d'administration (mais pas la proportion de femmes présidentes de fédération). Des sanctions économiques en cas de non-respect du quota ont rendu ce dernier efficace. Les quotas ont eu pour effet, au sein des fédérations, de rendre l'inégalité entre les sexes plus visible (Valiente, 2020, p. 227, notre traduction).

La recherche de Valiente (2020) conclut d'ailleurs que les quotas ont un certain effet. Par contre, si les quotas permettent certainement d'augmenter la proportion de femmes dans un conseil d'administration, ils ne sont pas une solution à un changement de culture organisationnelle réelle qui permettrait ensuite de pérenniser l'inclusion et l'épanouissement des femmes dans l'organisation. C'est une des conclusions qui peuvent être tirées de l'expérience norvégienne où un minimum de 40% de femmes est obligatoire dans les organisations publiques (Ahern et Dittmar, 2012; Løyning, 2015; Tomczak, 2016).

De plus, les quotas sont souvent vus avec énormément de méfiance, et ce, en grande partie en raison d'une incompréhension répandue de ce que sont les quotas. Dans le monde du sport comme dans d'autres milieux circule la crainte de la « discrimination positive » et des quotas, qui laisseraient de côté la compétence au profit d'embauches uniquement basées sur le sexe. Certaines femmes craignent elles-mêmes de se faire engager avant tout en raison de leur sexe et non de leurs compétences. Cette situation témoigne d'une mauvaise compréhension des quotas et autres mécanismes de discrimination positive. Ces derniers ne sont pas conçus pour reléguer la compétence en deuxième position, mais plutôt pour favoriser, à compétences égales, l'embauche des femmes.

La prise de conscience de ces défis souligne l'importance d'offrir de la formation et de l'accompagnement pour attirer et retenir des femmes dans les conseils d'administration des organisations sportives :

Puis l'affaire présentement, c'est qu'on ne te prend pas par la main. Il faut être capable d'arriver avec un bagage qui te permet de comprendre rapidement ce qui se passe. C'est sûr qu'on ne prend personne par la main, je vais te montrer c'est quoi la gestion, conséquemment, on s'élimine une grosse quantité de femmes que ça n'intéresse pas.

Recruter des femmes pour les conseils d'administration est une chose, mais il importe également de les y retenir. Pour ce faire, le climat organisationnel est crucial. Plusieurs personnes ont mentionné qu'encore aujourd'hui, des « hommes blancs dans la cinquantaine » se permettent de passer des commentaires sexistes et de faire des « blagues de monocles » lors des séances de conseil d'administration. Aussi, il est important de promouvoir un climat d'ouverture et d'accueil pour que les femmes se sentent à l'aise de siéger à des CA alors que ceux-ci traînent un héritage de culture sexiste et d'exclusion. En effet, subir les

microagressions que constituent les « *blagues de mononcles* » peut en démotiver plusieurs à siéger à des CA.

Un travail sur les jeux de pouvoir

Une étude menée auprès de conseils d'administration sportifs par Claringbould et Knoppers (2008) permet de constater que les administratrices et administrateurs ayant participé à la recherche accordaient différentes significations au genre en fonction du ratio hommes/femmes au sein du CA. Cela signifie que les personnes qui étaient membres d'un conseil d'administration asymétrique (moins de 15 % de représentation féminine) ne remettaient pas en cause la sous-représentation des femmes, parce que cela représentait à leur avis la « normalité ». En contrepartie, les membres de conseils d'administration qui atteignaient ou dépassaient le pourcentage dit critique de femmes (soit de 40 à 60 % de représentation féminine) avaient beaucoup plus conscience du ratio des membres qui formaient leur CA. Dans une autre étude, menée par Sibson (2010), l'auteure note que les administrateurs masculins d'une organisation sportive ont exercé un pouvoir d'exclusion en limitant la participation et la contribution des femmes au conseil des membres. Cette étude illustre que le fait d'exclure systématiquement les femmes avait conduit à la décision d'une des femmes de démissionner du conseil d'administration. Cette littérature met à jour l'effet pervers des jeux d'exclusion qui peuvent avoir lieu dans le secteur sportif majoritairement masculin et qui participent à la reproduction du *boys club* et à l'exclusion des femmes des espaces décisionnels.

Shaw et Slack (2002) ont réalisé une étude visant à comprendre comment les relations entre les sexes sont créées dans les organisations sportives. Ils ont conclu que le langage, les pratiques et les politiques sont tous utilisés dans les paramètres des organisations sportives de façon à créer des relations de genre qui privilégient les hommes par rapport aux femmes. Selon Shaw et Frisby (2006), la notion de genre au sein des organisations sportives constitue un axe de pouvoir et c'est par cet axe que les hommes – et donc, la masculinité – se trouvent en position de supériorité par rapport aux femmes. Les auteurs expliquent également que c'est par cette position de pouvoir que les femmes, dans les organisations sportives, se retrouvent dans des rôles marginalisés ou des postes stéréotypés. L'étude de Hovden (2006) menée auprès d'organisations sportives norvégiennes cette fois a révélé que la sous-représentation des femmes, la répartition selon le sexe et la domination

des hommes au sein des conseils étaient perçues comme un *gender order* qui fonctionnait de façon paradoxale ; cela signifie que l'ordre établi existant entre les sexes est compris par les membres des conseils comme un « problème de femmes » résultant des choix individuels de celles-ci, de leurs priorités et de leurs compétences. Hovden (2006) explique également qu'il s'agit d'une situation perçue par les membres des conseils comme un problème qui disparaîtra de son propre chef, alors que dans les faits, l'ordre des sexes est une relation de pouvoir construite socialement qui pourrait donc être contestée et changée (Hovden, 2006).

Un portrait national et international des conseils d'administration dans le sport

Si nous regardons les statistiques, nous réalisons que le portrait québécois est semblable à celui qu'on retrouve aux niveaux national et international. Bien que les taux de participation au sport des femmes aient connu une augmentation substantielle, les postes décisionnels en contexte sportif sont toujours majoritairement réservés aux hommes. Des statistiques récentes démontrent qu'au sein des fédérations sportives canadiennes, les femmes représentent seulement 24 % des membres des conseils d'administration, 17 % des présidents et présidentes de conseil et 32 % des chefs de direction (Adriaanse, 2016). Du côté des différentes fédérations internationales, ces taux sont respectivement de 19 %, 10 % et 16 % (Adriaanse, 2016). Il est donc juste de dire que le Canada ne fait guère mieux que le reste de la planète. De plus, au Canada, 45 % des conseils d'administration des organismes nationaux de sport (ONS) n'atteignent pas le seuil critique de 30 % de femmes, soit le minimum requis pour que les organisations profitent des avantages d'avoir différents points de vue autour de la table (ACAFS, 2018). En fait, la situation au sein des ONS canadiens pourrait être considérée comme critique, alors que, sur une soixantaine, 30 d'entre eux comptent moins de 30 % de femmes et que 4 ne comptent aucune femme (ACAFS, 2018).

Au niveau international, les femmes demeurent largement sous-représentées dans les sphères décisionnelles et de leadership (Burton, 2015 ; M'mbaha et Chepyator-Thomson, 2019). Certaines études à l'échelle internationale (notamment en Allemagne, en Australie, en Scandinavie, en Malaisie et au Kenya) ont dénoncé la sous-représentation des femmes dans les postes de leadership dans le secteur sportif et ont

tenté de comprendre les obstacles que ces dernières pouvaient rencontrer (voir notamment Burton, 2015; Hovden, 2006, 2010; M'mbaha et Chepyator-Thomson, 2019; Sartore et Cunningham, 2007). Plus récemment, une étude menée par Adriaanse (2016) dans 45 pays a démontré qu'au niveau international, les femmes demeurent sous-représentées en tant que directrices de conseil d'administration (19,7%), présidentes (10,8%) et directrices générales (16,3%). Les résultats de cette étude ont également illustré que les femmes sont sous-représentées dans la majorité des organisations nationales de sport. Effectivement, seulement 4 des 45 pays participant à l'étude avaient atteint la masse critique d'un minimum de 30% (Adriaanse, 2016). On retrouve des résultats semblables dans plusieurs autres études portant sur les femmes dans des rôles de leadership (par exemple, Burton, 2015; Claringbould et Knoppers, 2008; Hovden, 2010). Pour ce qui est des organisations sportives aux États-Unis et à l'échelle internationale, ce sont aussi des hommes qui occupent de façon majoritaire les postes de direction sportive (Acosta et Carpenter, 2012). Toujours aux États-Unis, parmi toutes les ligues professionnelles, les femmes détiennent moins de 25% des postes de direction (Lapchick, 2012).

L'étude de Pape (2020) permet de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les femmes sont encore largement sous-représentées dans des rôles de leadership, et ce, même si nous avons vu une importante progression du nombre d'athlètes féminines. Pape fait la différence entre l'accommodation et la transformation comme formes de changement. L'accommodation permet d'inclure les femmes sans remettre en question la construction binaire du genre, alors que la transformation aura un effet sur la logique genrée de l'organisation. La majorité des organisations ont des programmes «d'équité des genres» qui finalement se résument à des accommodations pour les femmes. Ainsi, elles offrent des programmes de participation sportive pour les garçons ou hommes et pour les filles ou femmes participant à la ségrégation des genres. Pape (2020) à cet effet souligne que la construction du corps des femmes comme ayant des capacités athlétiques, mais inférieures à celles des hommes, est légitimé par le système sportif et influence l'organisation du sport. Une telle conception de l'équité des genres ne peut pas réellement transformer les logiques de genre binaires et hiérarchiques qui continuent à former les normes et procédures informelles associées à la direction de l'organisation, prétendument neutre sur le plan du genre et méritocratique mais dominée par les hommes (Pape, 2020).

Recommandations

Mettre en place des mesures spécifiques pour augmenter la présence des femmes et des autres groupes minorisés dans les CA :

- Faire l'état des lieux quant à la représentativité des divers groupes (ex. 20 % de femmes dans le CA);
- Établir des objectifs de parité (ex. nous voulons atteindre 50 % de femmes dans notre CA);
- Définir quels profils sont recherchés selon les objectifs stratégiques de l'organisation;
- Mettre en place des mesures de recrutement de personnes des groupes sous-représentés;
- Aller recruter directement les personnes;
- Avoir des postes cooptés pour les femmes dans les CA;
- Mettre des quotas en place et bien comprendre l'esprit des quotas comme mesure de rattrapage historique qui ne nuit aucunement à la compétence;
- Offrir de la formation et de l'accompagnement pour les personnes qui n'ont pas nécessairement une grande expérience dans des CA;
- S'assurer d'un climat de travail sain et inclusif (sans sexisme, «blagues de monocles», racisme, etc.) afin de retenir les femmes dans les CA.

INSCRIRE LA VOLONTÉ ORGANISATIONNELLE D'INCLUSION DES FEMMES DANS LES DOCUMENTS OFFICIELS ET LES PRATIQUES

Lorsque nous avons passé en revue les documents produits par les organisations sportives québécoises qui ont participé à l'étude, nous avons retrouvé dans plusieurs des passages laissant entendre une volonté d'augmenter les membres féminins ainsi que la participation des filles à leur sport. À titre d'exemple, dans le plan stratégique 2017-2022 de Hockey Québec, nous pouvons lire : « [L]e hockey féminin, quant à lui, malgré de nouvelles initiatives plutôt spectaculaires, n'arrive pas à attirer plus de nouvelles jeunes filles ». Pour pallier cette situation, nous retrouvons dans les orientations stratégiques mesurables d'ici 2022 de cette fédération le passage suivant : « Modifier la structure de hockey féminin : bonifier et favoriser l'implantation de la structure de

développement [ainsi qu']augmenter la participation de 20% au hockey féminin». Du côté de Badminton Québec, nous retrouvons dans leur plan stratégique 2017-2022 les passages suivants: «Développer des outils visant l'augmentation de la participation des filles» et «poursuivre la promotion et le développement du badminton chez les femmes. Un aspect à ne pas négliger est de tenter d'augmenter le nombre d'entraîneuses afin de créer une synergie qui pourrait avoir un effet bénéfique sur le nombre de participantes en badminton». D'autres fédérations proposent des pratiques concrètes, comme Volleyball Québec: «La présence d'une personne adulte féminine est également requise lors d'activités nécessitant de l'hébergement pour la nuit» (Règlement de sécurité – 2015, section 2, l'organisation d'un camp de jour), ainsi que des initiatives telles que la création de camps d'entraînement estivaux réservés aux femmes et aux filles.

L'inscription de telles initiatives dans les orientations stratégiques d'une organisation sportive est une mesure spécifique qui peut avoir des répercussions importantes et favoriser une plus grande inclusion des filles et des femmes dans le sport. Toutefois, il est encore plus crucial que cette volonté soit toujours à l'ordre du jour et qu'une sensibilité soit développée pour les enjeux d'égalité. Sans cela, il y a un grand risque que les personnes en position de gestion – et qui ont un fort pouvoir décisionnel – ne se sentent pas interpellées par ces enjeux et les oublis. Le témoignage suivant est évocateur à ce sujet: «Non, la question des femmes dans le sport, on n'y pense pas tous les jours. On l'oublie, mais quand il y a des personnes comme vous qui font un projet de recherche sur le sujet ou viennent nous en parler, ça nous le rappelle et là on y pense». Ironiquement, une femme qui a vécu ou qui vit ces enjeux au quotidien en raison de sa position n'a pas le luxe de les oublier!

Recommandations

Inscrire l'inclusion des personnes des différents groupes marginalisés dans les plans stratégiques des organisations. Il est également essentiel de ventiler les objectifs et les indicateurs selon les différents facteurs identitaires, afin d'être en mesure de savoir si les objectifs spécifiques sont atteints. Ainsi, non seulement les personnes des différents groupes peuvent se voir et se retrouver dans les documents écrits de l'organisation, mais le désir d'inclusion de l'organisation est public, prioritaire et aboutira à des pratiques concrètes.

CONCLUSION

Nous avons vu dans le présent chapitre l'importance de mettre en place des mesures spécifiques pour assurer l'inclusion et la progression des personnes des groupes historiquement marginalisés dans les organisations sportives. Pour récapituler, il est premièrement important de mettre de l'avant une diversité de modèles qui pratiquent le sport. Cela peut se faire, par exemple, en proposant des médias représentatifs de la diversité et en valorisant la diversité pour une meilleure image corporelle. Deuxièmement, concernant la participation sportive, il est nécessaire de systématiser le recrutement des filles et des personnes des divers groupes afin de créer un bassin potentiel pour les rôles de leadership (entraîneuses, arbitres et gestionnaires). Il est également porteur d'offrir du mentorat et des formations aux personnes des groupes historiquement marginalisés qui n'ont pas nécessairement les outils nécessaires à leur progression dans les organisations en raison de leur exclusion systémique des sphères de pouvoir. Troisièmement, il est essentiel de mettre en place des mesures spécifiques pour augmenter la présence des femmes et des autres groupes minorisés dans les conseils d'administration et dans les positions de gestion au sein des organisations. Finalement, la volonté organisationnelle d'inclusion des femmes doit s'inscrire dans les documents officiels et les pratiques des organisations.

Chapitre 3

Modèle d'équité et sentiment de justice

L' inclusion participe au bien-être de toutes et tous dans les organisations. Selon Scharnitzky et Stone (2018), « [l]a démarche inclusive consiste en un accompagnement respectueux des différences dans l'entreprise, qui passe avant toute chose par la non-discrimination, l'équité et un sentiment de justice pour toutes et tous » (p. 26). Cette équité et ce sentiment de justice sont abordés sur le plan des conditions de travail et plus particulièrement dans les pratiques de gestion des ressources humaines et les différentes formes de discrimination. Dans le présent chapitre, nous allons aborder quelques défis rencontrés par les organisations sportives quant au parcours de carrière de personnes issues de la diversité, concernant notamment le recrutement, l'accueil en emploi, les formations et certifications, la gestion de carrière, la gestion des temps de vie, l'adaptation des installations sportives dans une perspective d'EDI, et les politiques et mesures pour lutter contre les violences à caractère sexuel et psychologique. Après avoir analysé ces défis, nous allons proposer des pratiques d'inclusion porteuses à mettre en place, qui ont le potentiel de nourrir le sentiment de justice des personnes liées à des organisations sportives.

Scharnitzky et Stone (2018) précisent qu'au-delà du respect du cadre légal, la mise en place de pratiques d'inclusion demande un engagement qui découle d'une compréhension des enjeux (voir le chapitre 1) de la part des gestionnaires :

L'inclusion se fonde donc sur le respect des règles de non-discrimination, ce qui signifie : les faire appliquer, montrer l'exemple en toute situation pour le ou la manager, et sanctionner si c'est nécessaire. [...] D'autre part, le cadre légal ne doit pas être perçu comme un épouvantail. Il ne s'agit pas d'apprendre ce qu'il est interdit de faire, mais de comprendre comment faire autrement, afin que, mécaniquement, les règles soient respectées (p. 28).

On comprend donc le rôle central des gestionnaires pour enclencher et porter le changement en milieu de travail afin de mitiger les conséquences des inégalités sur le parcours professionnel des individus et le bien-être dans l'organisation.

Non seulement des mesures précises et efficaces, comme nous l'avons vu au chapitre 1, doivent être mises en place pour influencer sur le sentiment d'équité et de justice, mais la création d'un climat organisationnel où chaque personne se sent reconnue, respectée et valorisée est incontournable pour que les organisations soient réellement inclusives :

Quand on parle de rémunération, on ne parle pas que du salaire ou de sa part variable, mais également de la notion de «reward». Le sentiment d'une reconnaissance équitable se nourrit aussi par des gestes au quotidien, parfois anodins, dont l'impact négatif peut lui échapper s'ils sont inéquitable. Les mauvaises blagues, toujours à l'encontre des salarié·e·s homosexuel·le·s, seniors ou obèses de l'équipe sont les marqueurs d'une absence d'équité. Elles amusent certain·e·s, tout en répandant un sentiment d'injustice qui ronge la motivation, l'implication et l'harmonie des équipes (Scharnitzky et Stone, 2018, p. 29).

INSTAURER DES PROCESSUS DE RECRUTEMENT ÉQUITABLES

L'usage du bouche-à-oreille, le recrutement de l'ami de son ami par l'entremise du fameux *boy's club*¹, des processus de recrutement nébuleux, l'embauche exclusive de personnes qui ont un parcours classique d'athlète à entraîneur ou entraîneuse dans un sport X, etc., sont toutes des pratiques qui peuvent sembler «naturelles» pour les personnes du milieu sportif ; elles font partie de l'*habitus* des organisations sportives. Pourtant, elles nuisent de manière exponentielle à l'inclusion et à la diversité au sein de l'écosystème sportif. Ces pratiques sont

1. Voir l'ouvrage de Martine Delvaux (2020), *Le boys club*, pour une discussion détaillée sur le sujet.

pourtant courantes selon les propos des personnes ayant participé à l'étude. On retrouve des conclusions semblables dans la littérature scientifique. En effet, plusieurs recherches (Hovden, 2000 ; Cosentino, 2017 ; Katz *et al.*, 2018 ; Regan et Cunningham, 2012 ; Walker *et al.*, 2017 ; Graham *et al.*, 2013 ; Ryan et Dickson, 2018) révèlent que ces processus de recrutement par l'intermédiaire des réseaux masculins informels sont une des barrières les plus importantes à l'inclusion des femmes dans le leadership sportif.

Lorsque nous avons posé des questions sur les processus de recrutement aux différents gestionnaires des organisations ainsi qu'aux personnes employées dans les fédérations sportives québécoises, nous avons vite réalisé qu'il était très courant de ne pas avoir de processus d'embauche à proprement dit. Globalement, quelques gestionnaires nouvellement en poste tentaient de mettre en place des pratiques favorisant l'inclusion des femmes. D'autres avaient tenté plusieurs initiatives sans succès :

C'est difficile de les recruter [les femmes]. C'est difficile de les garder. Mais ce n'est pas faute d'avoir essayé. Les filles, aussitôt qu'elles trouvent du travail, elles quittent. On fait des formations réservées aux filles. On fait des formations sans frais. À la fin de la journée, le pourcentage n'est pas à la hausse.

Plusieurs autres personnes, connaissant le sujet de notre recherche et notre engagement envers la progression de carrière des personnes des groupes historiquement marginalisés, confessaient sur un ton plutôt gêné que leurs pratiques n'étaient pas exemplaires – bouche-à-oreille ou recrutement par l'entremise du *boy's club*, par exemple –, mais ajoutaient qu'elles savaient théoriquement ce qu'il leur faudrait mettre en place. Certaines de ces personnes s'informaient sur le sujet de l'égalité auprès d'organismes comme Égale Action ou bien Femmes et sport au Canada, et même que d'autres étaient titulaires d'un diplôme en management du sport. D'autres personnes encore avouaient ne pas connaître les bonnes pratiques en matière d'embauche dans une perspective d'EDI.

Aller au-delà du bouche-à-oreille

« C'est tout du bouche-à-oreille. On va offrir une clinique à ce tournoi-là, on va faire une clinique pour devenir officiel en basket en fauteuil, puis là, on distribue ça à travers le réseau des arbitres debout

[et il] *y en a qui lèvent la main, puis on prend ce qui passe [rires]* ». Le témoignage de cette personne est emblématique et la phrase « *C'est tout du bouche-à-oreille* » résume à merveille la réalité de plusieurs fédérations sportives.

Une autre personne semblait dire que les plus petites organisations avaient tendance à avoir des pratiques d'embauche moins systématiques : « *Ce n'est pas tous les clubs qui sont bien organisés avec une structure d'affichage de poste et tout ça. Il y a de plus petits clubs, ça va être peut-être plus du bouche-à-oreille* ». Peu importe la taille de l'organisation, de telles pratiques nuisent à la diversité au sein des organisations, puisque les individus ont tendance à s'entourer de personnes qui leur ressemblent (homme blanc dans la cinquantaine, par exemple) et ainsi à se « reproduire » dans les organisations. Donc, bien que certaines aient des énoncés d'égalité dans leurs documents², recruter par les réseaux interpersonnels des personnes déjà en poste se fait au détriment de l'inclusion des femmes et des autres groupes historiquement exclus.

Afficher et annoncer les postes pour une période fixe et dans des lieux diversifiés

Puisque plusieurs postes vacants sont pourvus par des pratiques de bouche-à-oreille, des pratiques systématiques d'embauche ainsi que l'affichage des postes ne sont pas des pratiques communes et ancrées dans la culture de plusieurs organisations :

Il y a un poste qui était ouvert, j'ai appliqué, mais ils ne m'ont pas vraiment donné de raison pourquoi je n'ai pas été choisie. Pourtant, je suis compétente. Il faudrait qu'il y ait une politique d'embauche claire et définir ce qu'est un processus d'embauche et ce qui ne l'est pas. Par exemple, à compétence égale engager des femmes. Là, pour l'instant, c'est : « Toi, ça te tente-tu ? Tu as l'air pas pire ? As-tu du temps, telle heure, tel jour ? OK, parfait ». Puis après : « As-tu des compétences ? [rires] As-tu ta carte de sauveteur ? » Il faudrait qu'il y ait des normes de base comme afficher les postes.

2. Par exemple, nous pouvons lire dans le tome 2 du *Guide corporatif* de la Fédération de natation du Québec (n. d.) quant à l'égalité en emploi que « la Fédération est un employeur qui souscrit au principe de l'égalité en matière d'emploi et elle emploie des personnes sans tenir compte de leur [...] sexe ».

Les personnes participantes à la recherche ont poursuivi en soulignant les problématiques quant à l'affichage des postes, qui semble utilisé en dernier recours alors qu'il devrait être un des premiers gestes à poser lorsqu'un poste est à combler :

Des fois, nous, on reçoit des demandes des clubs, j'affiche un poste pour le camp d'entraînement. On l'affiche sur Facebook, on l'affiche à tout le monde, mais c'est n'est pas tous les clubs qui vont le faire. [...] C'est par défaut qu'ils demandent d'afficher. C'est qu'ils n'ont personne, puis qu'ils nous disent : «Peux-tu faire un appel d'urgence à tout le monde?» [rires] Tu demandes des références à qui tu connais puis quand tu n'en as plus, tu appelles la fédé : «Peux-tu publier?»

Combattre les biais lors du processus d'embauche

Comme nous l'avons vu au chapitre 1 plusieurs biais inconscients peuvent entrer en jeu lorsque vient le temps de pratiquer un sport. Ces biais sont également susceptibles d'interférer dans les processus d'embauche (Girier *et al.*, n. d.). Par exemple, le plus souvent, les femmes ne sont de prime abord pas considérées pour les postes qui ne sont pas traditionnellement féminins (comme les postes d'adjointes administratives, de comptables, de responsables des communications, par exemple). Les chiffres de 41 fédérations québécoises sont éloquentes quant à cette division sexuée des postes. Ainsi, seulement 35 % des postes de direction générale sont occupés par des femmes, alors que celles-ci forment près de 93 % du bassin du personnel de soutien de ces mêmes fédérations. Au Canada, les femmes comptent pour 38,6 % des directeurs généraux ou directrices générales (DG) des organismes nationaux de sport, mais 75 % des adjoints administratifs ou adjointes administratives des DG sont des femmes (E-Alliance, 2021).

Un premier pas consiste donc, selon une participante, à donner la chance à des femmes de progresser dans l'organisation. Cela demande certainement aux leaders actuellement en poste d'afficher davantage d'ouverture et de prendre l'habitude d'approcher les femmes en tant que personnes tout simplement : «*D'abord, je pense que les définitions des rôles doivent être revues pour s'assurer qu'il n'y ait pas un biais quelque part. C'est le premier truc, sélection pareille, formation pareille, qu'il n'y ait pas de biais de sélection*». Il est donc important de mettre ses biais de côté et de permettre aux individus, peu importe leur genre ou leur

origine, de se développer dans les organisations. Une personne rencontrée témoigne de l'effet positif qu'a eu le fait qu'on lui laisse la chance de prouver ses capacités :

Moi, je te dirais que quand j'étais coordonnatrice de longue piste, niveau compétition, c'est un travail autant exigeant physiquement, puis qu'on m'ait donné cette chance-là de pouvoir prouver qu'une femme était capable de faire le travail, je l'ai vraiment appréciée. Parce qu'aujourd'hui, c'est fait par des hommes. Pas parce qu'on ne veut pas que ce soit des femmes qui le fassent, parce qu'on n'avait pas des femmes dernièrement à ce poste-là, puis je trouve ça intéressant qu'on nous permet de faire ce travail-là. Tu sais de poser des files dans la glace, travailler dehors dans des conditions pas faciles, dans les aré纳斯, bien monter dans les escaliers, les échafauds, puis aller poser des équipements qui ne marchent pas toujours bien. Il faut qu'on trouve des solutions un peu à la dernière minute. Se revirer sur un 10 cennes, ça, je l'ai fait à maintes et maintes reprises. [...] Même à titre de directrice, les postes se sont ouverts, les postes de direction, j'ai été considérée comme personne et non comme étant en compétition avec des hommes, à compétence égale. Moi, j'en suis contente.

La personne qui a permis à cette employée d'occuper ce poste a probablement dû mettre de côté un biais de genre découlant du stéréotype que les femmes sont faibles et ne peuvent donc pas faire de travail physique difficile.

Réserver des postes permanents pour les personnes historiquement exclues, aller chercher ces personnes, et mettre en place des quotas pour les entraîneurs et entraîneuses, les arbitres et les membres de la permanence des organisations

Réserver des postes pour les personnes issues de la diversité et principalement les femmes est une solution intéressante à la sous-représentation qui est ressortie des propos de certaines personnes. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 dans le contexte des CA, les quotas représentent une mesure qui a du mordant. Les gestionnaires ont ici un rôle à jouer : «*Je pense qu'on a un rôle important. Premièrement, il y a un rôle de promotion des modèles, des opportunités. Après ça aussi, je pense, qu'il faut fournir des efforts de recrutement. Puis, il faut dédier des postes*». D'autres personnes ont mentionné que tout

comme pour les CA (voir le chapitre 1), il fallait aller chercher de façon proactive des femmes pour pourvoir les postes si elles ne sont pas rejointes autrement : « *Mettre en place des outils pour en engager plus. Je pense que c'est pas mal ça. Chaque fois qu'on fait un événement spécial, on fait exprès pour aller chercher les femmes et d'instaurer des quotas. On fait toujours un effort dans chaque projet* ».

Il est donc nécessaire d'aller chercher les personnes sous-représentées, de les encourager à se présenter, alors que, le plus souvent, elles ne se sentent pas légitimes dans le milieu masculin qu'est le sport. Il est également parfois nécessaire d'instaurer des quotas, comme l'explique cette personne :

OK, on se dit toujours de faire de la place, mais on n'en a pas [des femmes] qui viennent. On avait un poste et on avait clairement dit que c'était ouvert aux femmes, mais elles ne le sentent pas. On a été obligés comme organisation de se dire : « Bien, c'est ça, on engage une femme où le poste est vacant ». On a pris le téléphone, on a identifié des filles, puis on leur a demandé de venir. Elles nous disaient ne pas être certaines et je leur ai dit : « Oui, oui, tu peux ». Là, elles sentent qu'on veut vraiment qu'il y ait des filles, qu'il y a de la place pour elles. Moi, je ne suis pas trop partisan des quotas puis des obligations, mais je pense qu'à un moment donné, il faut faire partir la roue, puis il faut passer le message, puis ça, c'est une bonne façon.

Comme nous l'avons vu au chapitre 1, la littérature scientifique portant sur les quotas est mitigée. D'un côté, la littérature montre que les quotas sont une solution porteuse à la sous-représentation des femmes dans les secteurs masculins ainsi que dans les instances dont elles sont historiquement exclues, mais d'un autre côté, elle révèle le caractère limité de l'approche par quotas. En Norvège, pays réputé pour l'avancement des enjeux d'égalité des genres, la stratégie par quotas a porté fruit dans divers secteurs (monde des affaires, gouvernement), mais n'a pas été mise en place de manière systématique dans le secteur sportif (Adriaanse, 2017; Hovden, 2012; Torchia *et al.*, 2011). En fait, les quotas permettent d'atteindre le minimum critique de femmes pour qu'elles soient suffisamment nombreuses dans les postes de décision (au minimum 30%) pour amener des changements dans l'organisation (Adriaanse, 2017; Kanter, 1977). Mais comme le soutient Adriaanse (2017), la présence de femmes n'est pas suffisante, encore faut-il qu'on leur donne le même poids dans les processus décisionnels.

Élargir le bassin en accueillant des personnes qui ne sont pas issues de l'environnement sportif

Accueillir des personnes qui ne sont pas issues de l'environnement sportif, mais qui possèdent les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation s'avère être une piste prometteuse pour pallier le problème de diversité dans les organisations sportives. Encore aujourd'hui, les gestionnaires ont majoritairement tendance à rechercher une personne qui a une expérience dans le sport (une ou un athlète à la retraite, par exemple) pour pourvoir un poste vacant. Ce témoignage est très explicite à cet effet et quant au fait que le gestionnaire qui s'exprime cherche activement à changer le parcours classique «athlète-entraîneur/entraîneuse-gestionnaire» :

Le problème dans beaucoup de sports, c'est souvent qu'ils vont prendre d'anciens athlètes pour être coachs, ou être gestionnaires ou être, peu importe. Parce que peu importe, ils ont déjà été très bons et connaissent le milieu, alors ils savent comment gérer la fédération. Moi, je dis que ce n'est pas le cas. Au contraire, souvent, c'est même une erreur de faire ça. Alors, depuis que je suis à la fédération, on a des personnes qui proviennent de divers sports et de différents secteurs. Je pense que c'est important de varier les individus, d'avoir différentes personnes.

Diversifier le recrutement permet d'aller chercher des personnes qui ont d'autres compétences que la seule connaissance du sport. Ces compétences (par exemple, en communication, en gestion, etc.) sont essentielles au bon fonctionnement des organisations.

En conclusion, les pratiques de recrutement, pour être optimales, ne doivent pas s'appuyer sur du bouche-à-oreille, sur le recrutement d'amis par l'intermédiaire du *boy's club*, sur le non-affichage des postes dans des réseaux larges et diversifiés ni même sur la sollicitation seulement de personnes qui ont évolué dans le sport. En effet, des processus clairs, transparents et le plus exempts de biais inconscients possible sont la base d'un recrutement efficace, mais ils ne suffisent pas, comme nous le rappellent Scharnitzky et Stone (2018) :

Concernant le recrutement, par exemple, il ne s'agit pas d'apprendre tous les critères et les questions interdites : ce qui est impossible et ne protège aucunement contre un risque d'accident, surtout si l'on n'est pas convaincu par la légitimité de ces critères. En revanche, se doter d'une méthodologie de recrutement fondée exclusivement sur les compétences écarte les informations extraprofessionnelles non pertinentes et applique mécaniquement un protocole non discriminatoire (p. 28).

Recommandations

- Afficher les postes dans des lieux diversifiés (ex. associations de personnes en situation de handicap, groupes de femmes, organismes œuvrant avec les populations racisées) et dans des médias diversifiés (ex. journaux, en ligne sur des sites de recherche d'emploi, dans divers groupes Facebook qui rejoignent les personnes de la diversité).
- Afficher les offres d'emploi suffisamment longtemps pour qu'elles puissent joindre un plus grand bassin de candidatures potentielles.
- Utiliser un langage inclusif dans les affichages (ex. une directrice ou un directeur, une personne coordonnatrice, etc.).
- Considérer et accueillir des personnes qui n'ont pas un parcours classique dans le sport pour les compétences dont l'organisation a besoin.
- Réserver des postes permanents pour les personnes historiquement exclues, aller chercher ces personnes et mettre en place des quotas.
- Offrir des formations sur les biais inconscients pour les processus d'embauche (voir le chapitre 1).

En bref, avoir des processus de recrutement systématiques et transparents.

OFFRIR DES STRUCTURES D'ACCUEIL EFFICACES LORS DE L'ENTRÉE EN POSTE

Il importe également de mettre en place des structures d'accueil efficaces afin d'accompagner les personnes nouvellement arrivées dans l'organisation et leur donner ainsi toutes les chances pour bien y évoluer. Cela est encore plus important dans une perspective où on veut diversifier les organisations en accueillant des personnes qui ne viennent pas nécessairement du monde sportif. Le personnel fraîchement embauché a besoin de structures d'accueil efficaces. Bien que ces structures puissent demander des ressources additionnelles à des organisations qui ne disposent pas de moyens substantiels, elles sont nécessaires à un développement optimal des organisations et participeront à la rétention du personnel. Une personne témoigne de l'effet que peut avoir cet accompagnement sur le bien-être des personnes dans l'organisation :

Je pense que c'est de donner la confiance à ces gens-là parce que tu sais, vu qu'on fonctionne beaucoup par recrutement, tu sais, on va chercher les coachs autant qu'on va aller chercher les employés. Bien si la personne en poste, elle a confiance, puis qu'elle se sent bien dans l'organisation, bien ça va avoir des répercussions quand tu vas aller faire du recrutement aussi. Tu sais, justement, elle a l'air bien, ça veut dire que moi aussi sûrement que je me retrouverais bien dans cette organisation-là.

Sur le plan institutionnel, des recherches comme celle de Culver *et al.* (2019) relèvent le manque de systèmes de soutien pour les femmes qui voudraient progresser dans les organisations sportives. À cet effet, le Alberta Women in Sport Leadership Impact Program a mis en place tout un système de mentorat dans lequel personnes mentores et personnes mentorées se rencontrent mensuellement afin d'outiller les futures générations de leaders dans le monde du sport. Ce type d'initiative pourrait être implanté de manière systématique lors de l'entrée en poste, autant pour les positions d'entraîneuses, d'arbitres que pour le personnel administratif et de gestion permanent.

Finalement, offrir des formations sur les enjeux d'équité (voir le chapitre 1) contribue également à des structures d'accueil efficaces.

Recommandations

- Fournir des listes de tâches et de procédures en lien avec l'emploi lors de l'entrée en poste.
- Systématiser l'offre de formations lors de l'entrée en poste.
- Offrir du mentorat pour les personnes nouvellement en poste.

AMÉLIORER LA GESTION DE CARRIÈRE ET LA RÉTENTION POUR LES ENTRAÎNEUSES, LES ARBITRES ET LES MEMBRES DE LA PERMANENCE DES ORGANISATIONS SPORTIVES

Les entrevues que nous avons menées avec les personnes travaillant au sein des fédérations sportives québécoises ont rapidement révélé que peu de gestion de carrière était faite auprès du personnel des organisations sportives ainsi que des entraîneuses et entraîneurs et des arbitres: «*Je ne sais pas à quel point, au niveau des tactiques de*

recrutement, je ne le vois pas dans les clubs. Honnêtement, dans les clubs, c'est: "S'il te plaît, va-t'en pas" [rires] ». La rétention des personnes alors que les conditions de travail sont difficiles est un enjeu important, comme l'explique cette personne après que nous lui avons demandé s'il y avait des problèmes de rétention chez les entraîneurs et entraîneuses:

Leur rétention, c'est un cycle, comme les athlètes, ils arrivent puis ils partent, les entraîneurs, c'est un peu la même chose. À moins que ce soit ceux qui en ont fait une carrière. Comme les entraîneurs de sports-études, c'est beaucoup plus facile de les garder parce qu'au bout de la ligne, c'est leur travail. Par exemple, entraîneur-bénévole, souvent, c'est rattaché à leur enfant. C'est le parent qui va décider de dire: «OK, moi, j'entraîne des athlètes», il va entraîner ses athlètes, s'il a des enfants, il va s'impliquer, mais dès que les enfants vont cesser la compétition, ces gens-là, on va les perdre. Mais ça c'est un cycle.

Ce manque de gestion de carrière nuit à la rétention des personnes alors que le contexte de travail est déjà difficile étant donné les horaires atypiques et le manque de ressources. Une personne nous a d'ailleurs dit que sa motivation à participer au projet 50/50 d'Égale Action était d'avoir des pistes de solutions à ce problème:

[T]u sais, au niveau des entraîneurs, c'est principalement, la raison qui nous a intéressés dans votre recherche, c'est d'avoir une rétention au niveau des entraîneurs, on a des personnes potentielles, je les vois, mais on n'arrive pas à les garder à long terme dans le milieu.

Les participants et participantes ont proposé différentes pistes de solution quant au parcours de carrière et à la rétention des femmes dans les différents niveaux des organisations sportives. Certaines organisations offrent des bourses pour favoriser le passage de la carrière d'athlète à celle d'entraîneur ou entraîneuse. En effet, bien que le parcours d'athlète à entraîneur soit typique pour les hommes, cette avenue est sous-utilisée dans les carrières féminines. Une personne témoigne de l'expérience de sa fédération:

On veut que les femmes participent et il y a même des fondations dans notre fédération pour prendre les femmes qui terminent leurs carrières sportives. De les convertir en entraîneuses, il y a des bourses pour monter dans les niveaux de coaching pour les femmes. On donne beaucoup de chances parce qu'on connaît la valeur des entraîneuses féminines. On sait qu'elles sont souvent, elles amènent un aspect qui est différent que les gars va amener dans le fond.

Le témoignage suivant montre l'importance de préparer le bassin pour assurer le parcours de carrière au sein des organisations sportives :

Au niveau du coaching, entre autres, je pense qu'on a beaucoup de jeunes athlètes qui sont moins appelés par l'expérience de coaching pour x raisons. Bien je pense que c'est un peu la responsabilité des clubs et des environnements sportifs de dire: «Tu serais une foutue bonne coach. Tu as du leadership, puis tu as le sens de la communication, puis les autres te respectent». Bon, alors il y a peut-être des efforts à faire, de façon générale. Puis ça, évidemment, que ce soit au niveau du coaching, bien, ultimement, bien, la jeune fille de 23, 24, 25 ans, bien, ensuite peut devenir une administratrice ou ensuite, même si elle ne continue pas dans le coaching, elle peut devenir administratrice, bénévole, puis, ensuite, penser au conseil d'administration de la fédé puis à différents comités. Donc c'est ça, je pense que c'est une sensibilité [...] supplémentaire à avoir.

Des initiatives visant à promouvoir le passage d'athlète à entraîneuse pour les femmes existent en Finlande, où l'association des entraîneurs, en partenariat avec le ministère de l'Éducation, a mis en place le programme Coach Like a Woman. Le programme vise à soutenir la transition de carrière de femmes athlètes de haute performance dans des sports de balle. Ainsi, les futures athlètes reçoivent une formation et du mentorat leur permettant de renforcer leurs compétences et d'accroître la confiance en leur capacité à être entraîneuses. Le programme est en place depuis 2013, le nombre d'entraîneuses est en hausse et le projet s'est vu récompensé d'un prix par le ministère de l'Éducation en 2016 pour son succès.

Plusieurs personnes rencontrées nous ont parlé de leur longue implication dans le sport. Elles ont aussi souligné l'importance de nourrir l'intérêt des personnes et de leur montrer la diversité des possibilités d'implication afin de les retenir dans l'organisation :

Ces gens-là vont commencer dans notre sport, y être initiés et y prendre de l'intérêt. Lorsqu'ils vont cesser la compétition, bien ils vont garder quand même un pied [dedans] parce qu'il y en a qui gardent un pied. Je vais te donner un exemple, il y a une dame qui est toujours impliquée, elle est impliquée au niveau du centre national d'une ville, sans faire les compétitions, elle s'implique quand même dans l'organisation d'événements puis ces choses-là parce qu'elle a un intérêt. C'est garder l'intérêt, puis lorsque les gens cessent de courir, si on peut les garder pour dire: «Regarde, tu pourrais donner un coup de main sur telle chose, bien ça pourrait intéresser, tu sais».

Encourager les personnes à rester impliquées dans le sport est certainement une bonne piste, mais encore faut-il que les conditions de travail le permettent en offrant des ressources suffisantes. Une personne résume l'enjeu financier des emplois dans le sport : « *Bien, dans le sport, les salaires ne sont pas très merveilleux [rires]. Ça, c'est un enjeu quand même important [...]* ». Offrir des conditions de travail satisfaisantes semble donc être crucial, comme l'explique cette personne :

Bien là, je ne parle pas au niveau de la fédé, parce que la fédé, je pense qu'elle ne peut pas faire grand-chose au niveau des clubs. À ce niveau-là, ce serait de l'ingérence. Mais par expérience, c'est que les organisations doivent être capables d'offrir des contrats aux femmes avec des conditions. L'encadrement, du soutien, l'écoute. Des congés de maladie, des affaires de même. Puis là, justement, les femmes sentiraient que quelque chose est plus tangible, pas juste comme un poste temps partiel de : « Ah, je pourrais perdre mon emploi ». Quelque chose de plus stable.

À ce titre, il serait intéressant de s'inspirer de ce qui se fait dans le monde communautaire. Si les salaires n'y sont malheureusement pas très élevés, au moins, on y retrouve des avantages sociaux intéressants (l'organisme communautaire le GRIS est un exemple à ce titre). Il serait possible pour les organisations sportives de cotiser à un fonds de pension qui regrouperait plusieurs d'entre elles, par exemple.

D'autres participants et participantes ont témoigné du caractère intenable de ces emplois qui ne suffisent pas à vivre et qui forcent les personnes à les quitter :

Si tu veux en vivre, sans travailler en plus de ton emploi dans le sport, tu ne peux pas. Il n'y en a pas beaucoup qui peuvent vraiment en vivre parce qu'il faut que tu combines trois clubs, puis je ne sais pas combien d'équipes. Alors tu ne peux pas dire : « Moi, ce que je veux faire dans la vie, c'est être entraîneur », puis vraiment y aller. Tu as beau gravir les échelons, mais si tu ne peux pas en vivre, il faut que tu aies quelque chose à côté, mais tant que tu n'auras pas quelque chose qui va te faire vivre, tu vas faire autre chose et te dire : « J'ai une famille à faire vivre ». À un moment donné, ils s'essoufflent. Après cinq, six ans, on les perd.

De plus, certains sports, en raison de la philosophie les sous-tendant, entretiennent une culture du bénévolat, ce qui rend difficile la conciliation entre besoins matériels et culture particulière d'un sport :

En général, sans parler des femmes ou des hommes, je suis persuadé qu'il y aurait plusieurs personnes qui auraient aimé continuer et faire carrière, soit une carrière d'athlète ou continuer dans le coaching, le problème, c'est

d'arriver à avoir des salaires décents. Un des gros problèmes actuellement dans notre sport, c'est que tout est basé sur le bénévolat. C'est la philosophie du sport que ce soit bénévole. On est un sport qui est extrêmement abordable. À partir des clubs mêmes, déjà de trouver quelqu'un à travailler à temps plein, c'est déjà ardu pour arriver à lui donner un salaire qui semble correct par rapport aux standards québécois. Il y a tout un changement à essayer d'amener, pour qu'on offre des entraîneurs régionaux payés par la fédération. Il y a un vrai travail à faire [sur] ce point-là pour professionnaliser le métier. Ce qui, d'après moi, amènerait plus de coaching féminin et de coaching masculin aussi.

Une rémunération suffisante serait donc nécessaire pour retenir le personnel des organisations sportives et particulièrement les femmes, selon plusieurs personnes rencontrées, puisque, selon elles, les femmes auraient davantage tendance à chercher des emplois stables et resteraient moins longtemps que leurs confrères dans les conditions précaires qu'offrent les organisations sportives. Une seule fédération rencontrée nous a dit rémunérer toutes les personnes travaillant en son sein et que cela contribuait à la rétention des jeunes :

Alors nous, à la fédé, tout est rémunéré. Alors, il n'y a pas de bénévolat, à part de surveiller des sorties, mais si tu es officiel mineur, tu vas avoir un salaire, puis ça je pense que c'est une bonne initiative. Et ça permet de garder les jeunes dans le sport un petit peu plus, parce qu'au lieu d'aller travailler ailleurs, ils vont aller gagner un salaire en regardant de bons matchs [rires] !

Il faut également prendre un compte que les emplois saisonniers à temps partiel et l'instabilité sont la norme dans la majorité des organisations rencontrées et contribuent aux difficultés de rétention :

Je pense que c'est comme ça dans tous les sports, c'est la précarité de l'emploi. Ce sont des emplois temporaires, temps partiel, saisonniers pour certains. Tu as l'entraîneur-chef qui lui a une charge de travail énorme, puis après ça tu as tous les autres en dessous qui sont sous-payés pour ce qu'ils font, honnêtement... Ça, c'est quand ils sont payés.

Plusieurs gestionnaires nous ont confié que les ressources disponibles ne permettaient souvent même pas d'offrir des postes à temps plein aux entraîneuses et entraîneurs très qualifiés.

Outre les ressources matérielles, une participante a souligné l'importance de l'écoute et l'effet de ce que la littérature féministe a nommé le « travail émotionnel » (Hochschild, 1983), c'est-à-dire, par exemple, le fait d'être attentif aux difficultés de l'emploi,

particulièrement quant aux horaires de travail, qui nuisent à la rétention des femmes (l'étude de Brière *dir.* [2019] est aussi éloquente à ce sujet) :

Il faut accompagner les femmes dans leur cheminement de carrière. Être capable de placer des cadres pour ne justement pas qu'elles se rendent à 70 h / semaine. De leur offrir des ressources supplémentaires pour faire toutes les tâches qui ont à être faites. D'offrir de l'écoute aussi. Sinon ça pète au frette: «Moi, ça me convient plus, ma carrière, j'en veux une nouvelle». Parfois, juste d'être comprise, ça fait en sorte que tu as le goût de continuer.

Une autre participante témoigne du fait que la capacité d'écoute et l'attention du directeur général de son organisation participe à son bien-être au travail :

Notre boss est un homme qui n'a pas peur de nous rencontrer où on est. Tu sais, moi, si j'ai un problème, cette semaine-là, je ne veux pas le cacher, puis je ne veux pas me sentir comme «je m'en vais à la maison, bye». Tu sais, je me sens vraiment à l'aise de lui dire: «Écoute, je suis dans ma semaine» [rires]. Il se sent à l'aise de me dire: «Écoute, va-t'en». Puis ça ne le dérange pas de le dire. Tu le vois dans ses yeux. Lui, il est comme ça. Je pense que notre CA a bien fait de l'engager. Parce qu'à l'ancien DG, je n'aurais jamais dit ça, jamais, jamais. Mais [nom du DG actuel], tu le sens qu'il veut que tu sois bien. On est juste chanceux à la fédé d'avoir un DG comme ça.

Si de manière générale, les organisations sportives souffrent d'un manque de ressources, plusieurs personnes ayant participé à l'étude ont souligné que le sport féminin était encore davantage touché par cette réalité. En effet, le monde du sport en Amérique du Nord propose très peu de débouchés professionnels pour les femmes et celles-ci sont susceptibles de gagner plus si elles partent en Europe rejoindre les équipes de soccer et de basketball, par exemple. De plus, la difficulté d'attirer des commanditaires pour un sport qui est le plus souvent invisibilisé par les compagnies de médias sportifs dirigés par des hommes blancs d'un certain âge (les *old white guys*, comme les anglophones nomment le phénomène) qui préfèrent le sport masculin semble être une raison de ce sous-financement. Une personne témoigne des conséquences de l'invisibilisation des sportives sur leur rétention dans le sport :

Oui, visibilité, puis au niveau féminin, également aussi, au niveau des équipes, c'est quand même, le problème, autant masculin que féminin, c'est qu'au niveau du professionnalisme, c'est beaucoup les commanditaires qui sont là-dedans. Si tu n'as pas de visibilité, bien les commanditaires, c'est plus difficile à attirer. Donc, au niveau, actuellement, au niveau du féminin,

il n'y a pas de salaire minimum. Il y a des athlètes qui sont très, très bien payées, puis tu en as qui ne sont pas payées ou quasiment pas payées. [...] Mais d'un autre côté, aussi, c'est que si la personne ne se sent pas appuyée financièrement, bien elle va quitter la compétition puis elle va retourner sur le marché du travail, où elle va travailler parce qu'elle gagne sa vie.

Malgré toutes ces difficultés, lorsque nous avons demandé aux personnes participantes ce qui les motivait à rester dans le sport, le thème de la passion pour le sport est ressorti avec force : «*Beaucoup de femmes entraîneuses ont un autre emploi parce qu'elles ne peuvent pas vivre du coaching. Si elles continuent dans le sport, c'est par passion*».

Nous retrouvons dans la littérature scientifique les mêmes enjeux que ceux que nous avons abordés dans cette section. En effet, les salaires très bas et les faibles possibilités d'avancement (Demers, 2004 ; Kerr et Marshall, 2007 ; Werthner, 2005), les efforts de recrutement, d'embauche et de rétention organisationnels manquant d'efficacité, les préjugés selon lesquels, comme nous l'avons vu au chapitre 1, les femmes seraient moins compétentes que les hommes (Demers, 2004 ; Hasbrook, 1988 ; Kilty, 2006 ; Knoppers, 1987), et, finalement, la marginalisation et l'effet de la femme alibi, ou *token woman*, sont des aspects organisationnels qui agissent comme une barrière à l'avancement et à la rétention des femmes dans les organisations sportives.

Recommandations

- Planifier les passages d'une position à l'autre (ex. le passage d'athlète à entraîneuse et d'entraîneuse à gestionnaire) dans l'organisation et offrir un accompagnement (ex. mentorat, bourses, etc.) aux femmes.
- Encourager les personnes à poursuivre leur implication dans le sport.
- Offrir des conditions de travail satisfaisantes en s'inspirant de ce qui se fait dans le monde communautaire. Si les salaires n'y sont malheureusement pas très élevés, au moins, on y retrouve des avantages sociaux intéressants. Il serait possible pour les organisations sportives de cotiser à un fonds de pension qui regrouperait plusieurs d'entre elles, par exemple.
- Être à l'écoute du personnel et lui offrir le soutien émotionnel nécessaire.

METTRE EN PLACE DES MESURES POUR HARMONISER LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE-VIE PERSONNELLE

Les problématiques inhérentes à la conciliation travail-famille-vie personnelle sont ressorties très fortement des données de notre étude. En effet, cette partie du corpus de données était sans conteste la plus importante. Certaines personnes, probablement peu sensibilisées à la complexité des enjeux que vivent les femmes dans les organisations traditionnellement masculines, ont même mentionné la maternité comme étant l'obstacle par excellence – voire le seul! – que vivent les femmes dans le sport : «*Mais comme embûche, comme obstacle, je n'en vois pas tant à part l'aspect familial. [C'est] nous les femmes qui devons mettre au monde les enfants. Je pense que c'est le plus gros obstacle*». Le manque de ressources financières permettant de donner un salaire suffisant au personnel, la précarité d'emploi, les horaires atypiques de soir et de fin de semaine, les longues heures de travail, les voyages ainsi que l'absence de politiques formelles de conciliation viennent aggraver cette problématique sociale dans les organisations sportives (ainsi que dans plusieurs organisations traditionnellement masculines). On retrouve des données semblables dans la littérature scientifique sur le sport, dans laquelle la barrière mentionnée le plus fréquemment est aussi la difficulté de trouver un équilibre entre le travail et la famille (voir notamment Dixon et Bruening, 2007; Demers, 2004; Kerr et Marshall, 2007; Kilty, 2006; Knoppers, 1987; Kuchar, 2017; Leberman et LaVoi, 2011). Ces constats montrent encore une fois que le fardeau du travail domestique et du *care* repose le plus souvent sur les épaules des femmes dans la cellule familiale hétérosexuelle, et ce, au détriment de leur carrière. Pourtant, plusieurs pistes pour une meilleure conciliation existent et sont déjà mises en place dans plusieurs organisations de divers secteurs. Nous allons dans les pages suivantes explorer ces pistes pour une meilleure conciliation travail-famille dans le sport.

Nous tenons toutefois à signaler que dans cette section, nous allons principalement nous référer à des témoignages de personnes qui sont dans une relation avec une personne du sexe opposé et que la majorité de la littérature scientifique mobilisée s'appuie sur des données provenant de familles hétérosexuelles.

Des équipes d'entraîneuses et entraîneurs pour mieux harmoniser la gestion familiale

Les horaires de soir et de fin de semaine que demande la pratique sportive entrent en conflit avec les temps normalement réservés à la famille et sont une barrière pour les femmes et les personnes qui jouent un rôle parental actif qui voudraient être entraîneuses. Pour limiter l'effet des horaires sportifs qui empiètent sur les temps de famille, certaines fédérations ont mis en place des équipes d'entraîneurs et entraîneuses responsables d'une même équipe. Ainsi, les personnes peuvent se relayer et mieux harmoniser leur gestion familiale :

Il y a un coach qui s'occupe du groupe de 20 athlètes, bien là, ils vont se dire : « Bien nous, on est deux coachs pour un groupe de 20-25 athlètes », ça fait que : « OK, toi, tu y vas le mardi soir, puis toi, le jeudi soir, alors on n'est pas obligés d'être tout le temps là les deux. Puis aux compétitions, bien, toi tu fais la compétition de ce week-end-là, moi, je fais l'autre week-end ». Donc, oui, il y a des compétitions tous les week-ends, mais comme coachs, on n'est pas obligés d'être là tous les week-ends. Donc ça diminue le temps demandé, surtout, ça, c'est plus pour les entraîneurs, [...] Ils ont un autre job, à un moment donné, ils ont une vie de famille, ils ne peuvent pas passer tous leurs soirs puis leurs fins de semaine dans le sport.

L'éloignement qui découle des tournées de compétition est un autre enjeu déterminant lorsque nous nous intéressons à la progression des femmes dans les organisations sportives. Une personne en témoigne :

C'est sûr que l'éloignement, plus on va monter en grade, plus ça va nous demander d'aller à l'extérieur. Ça, ça peut freiner les femmes, ça, c'est sûr. Une compétition internationale qui te demande de partir deux semaines à Abu Dhabi, si tu as de jeunes enfants, tu n'iras pas là tout de suite. Tu vas rester au niveau provincial, tu vas stagner là le temps que tes enfants grandissent. Ce n'est peut-être pas la préoccupation d'un gars.

Une participante nous a raconté avec humour les aléas de l'inclusion des enfants lors des déplacements sportifs :

Bien, il y a un cas où on a eu les deux enfants, elles sont venues avec nous, elles ont pris l'autobus avec nous, elles ont couché dans la chambre avec la mère, également, et elles étaient quand même assez vieilles pour être capables de demander un peu moins d'attention. Puis pendant les matchs, elles étaient dans les estrades. Donc, elles ont suivi l'équipe quand même tout le long, mais, tu sais, quand est venu le moment où [a eu lieu] une réunion de réglementation, de lancement de championnat, la rencontre la plus

importante, une des filles vomissait sa vie dans sa chambre, fait que là, elle s'est fait dire de se ramasser toute seule.

Bien que l'inclusion des enfants du personnel durant les déplacements pose des défis, elle permet aux femmes de réaliser leur travail et de progresser dans l'organisation.

Une participante souligne l'aspect émotionnel de la maternité, qui amène plusieurs femmes à vouloir une proximité avec leurs enfants :

Je pense aussi que c'est un peu de façon générale [...] je pense que les femmes en général ont plus aussi de souci de vraiment, tu sais, je ne dis pas que les hommes ne veulent pas prendre soin de leurs enfants, loin de là, mais je pense que la femme va quand même plus [avoir] un attachement. Il y a un attachement à vraiment encadrer ses enfants, en prendre soin. Les femmes sont comme : « Ah, je veux vraiment coacher, mais je veux vraiment prendre soin de ma famille en même temps, puis je ne veux pas que ça ait un impact trop grand... »

Les horaires des CA entrant en conflit avec la gestion familiale sont un obstacle à la présence des femmes dans les instances. Une personne rencontrée propose de simplement changer ces horaires pour offrir davantage de flexibilité :

Je crois qu'il faut, et je vais faire un parallèle avec la politique, tant qu'on n'adaptera pas les façons de faire, ça ne marchera pas. Par exemple, les réunions, tu prends juste les CA, les réunions sont de soir. Avoir une femme sur un CA un soir, c'est compliqué. Alors, pourquoi est-ce qu'on ne ferait pas les CA le matin au petit-déj ? Juste des affaires comme ça, la flexibilité des horaires, je pense [que ça] pourrait aider.

En ce sens, il est de la responsabilité des gestionnaires de promouvoir une culture d'ouverture et de flexibilité quant aux horaires, ce qu'un participant souligne lui-même : « On a un rôle donc d'être ouverts. Nous, à la fédé, nous sommes quand même flexibles sur les horaires, ce qui peut aider surtout pour avec les enfants ».

Certaines fédérations, parfois en raison de la présence de femmes dans des postes importants, ont déjà cette ouverture, comme cette anecdote le montre :

Notre présidente a deux enfants, donc côté conciliation travail-famille, souvent elle va nous appeler : « Le bébé est malade, je reste à la maison, je fais le CA par téléphone ». Il n'y a aucun problème, on est très flexibles là-dessus. Il y a des papas aussi, et c'est la même chose. Il n'y a pas vraiment d'enjeu côté CA.

Des espaces inclusifs pour les enfants

Inclure les enfants dans le sport plutôt que de chercher à tout prix des solutions les excluant s'avère une piste porteuse selon les témoignages récoltés. Dans les sports aquatiques, certaines personnes responsables de l'entraînement emmenaient avec elles leurs enfants, qui les attendaient « *sur le bord de la piscine* ». Une participante nous a raconté une anecdote intéressante. Alors qu'elle était entraîneuse pour un groupe de jeunes, les mères de ces jeunes qui regardaient normalement les parties dans les estrades ont décidé de former elles aussi une équipe. Selon la participante, la formule a connu un grand succès :

C'est parti avec juste une couple de mamans à quarante personnes. Un moment donné, nous étions : « On ne peut plus les mettre avec les jeunes. Elles sont trop ! » C'était maman invite son amie... puis son amie en parle à son autre amie. C'étaient plus nécessairement toutes des mamans, c'étaient des amies. C'est parti d'un groupe de mamans qui, au lieu de rester chez elles ou de rester dans les estrades, ont décidé de s'entraîner.

La participante nous a dit que le modèle pourrait être inversé et que pendant que les mères s'entraînent ou jouent une partie, leurs enfants pourraient également faire une activité sportive organisée à proximité. Inclure les enfants favorise également leur propre participation à un sport, selon les personnes rencontrées, ce qu'appuie la littérature scientifique. En effet, nous savons que plus les parents, en particulier les mères, sont actifs, plus leurs enfants ont de chances de l'être également (Cleland *et al.*, 2013 ; Sport England, 2013 ; Rodrigues *et al.*, 2017).

Pour les enfants plus petits, l'offre de gardiennage est une pratique importante à mettre en place afin d'offrir davantage d'équité aux personnes responsables de très jeunes enfants. Une fédération a mis en place un petit système de gardiennage qui semble avoir bien fonctionné, et qui a ensuite pris de l'ampleur :

Ça fait trois ans, on a commencé ça par hasard, on était deux, trois juniors, on voulait faire de l'argent. Si vous voulez, vous allez faire votre cours de garderie pour les enfants, on peut vous offrir ça, et ç'a commencé, on faisait une liste des joueuses. Là, on a dit, la demande est tellement grande qu'on a fait une garderie pour les enfants durant les parties.

Nous avons aussi recueilli des témoignages d'entraîneuses qui avaient proposé, sur une initiative personnelle, à des mères de très jeunes enfants de veiller sur les poussettes durant les entraînements :

Quand tu coachs, quand il y a des personnes en âge d'avoir des enfants, moi souvent ça arrivait qui me disaient : « Je ne peux pas venir ce soir, c'est moi qui a les enfants ». Quand c'était possible, je disais : « Bien, amène-les pareil, puis je vais les mettre dans [leur] poussette, je vais m'en occuper, puis je vais coacher en même temps ». [...] Oui, je fais ça pour attirer les parents qui de toute façon ne seraient pas venus si on n'avait pas offert ça. C'était cool parce que ça attirait du monde : « Hey, cool, je peux aller courir puis amener mon enfant, pas besoin de gardiennage », puis [c'était] parfait.

Lorsque nous abordons le thème de la maternité et des très jeunes enfants, l'allaitement est un autre enjeu incontournable à l'heure des discours de santé publique proallaitement. Il est donc important d'offrir des environnements accueillants envers l'allaitement. Le témoignage suivant illustre qu'il est tout à fait possible de concilier pratique sportive intense et allaitement lorsque l'environnement est adapté, en particulier dans les sports mixtes auxquels les deux membres du couple participent :

J'entraînais dimanche dernier et il y avait un couple. Donc la fille est sur une ligne, elle a le bébé dans ses bras, et quand on change de ligne, car le point a été fait, le papa prenait le bébé. À un moment donné, elle a allaité entre deux points et est revenue jouer. Ce n'est pas la première fois que je voyais une fille allaiter sur le bord du terrain. Le concept de mixité fait que le couple vient jouer. Le père s'occupe du bébé pendant que la mère joue et le changement de point. Fait que c'est quand même un retour plus simple pour la mère.

Ce témoignage illustre aussi le potentiel des sports mixtes qui permettent aux deux membres du couple hétérosexuel de pratiquer leur sport ensemble.

Les pères et le congé parental

Selon certains participants et participantes, le fait que les hommes s'impliquent de plus en plus dans la parentalité les freine aussi quant à leur implication sportive :

Je le vois que les gars de 20, 30 ans aujourd'hui se freinent beaucoup plus dans leur développement de coach qu'il y a 30 ans. Parce que justement, « j'ai une famille », puis avant, ils s'en foutaient, puis c'était comme « moi, c'est le coaching pendant que ma femme ou ma blonde va s'occuper des enfants à la maison ou je n'aurai pas d'enfant ». Aujourd'hui, c'est, j'en vois des coaches qui quittent le coaching pour, je vais m'occuper de gérer les compétitions, mais je ne peux plus être trois fois par semaine à l'entraînement,

j'ai deux jeunes enfants, puis ce n'est pas ma blonde à la maison qui va rester avec les enfants. La culture a changé pour le mieux.

D'autres personnes soulignent que les hommes sont quand même moins touchés par les enjeux de conciliation travail-famille :

Des femmes qui entraînaient les jeunes, puis à un moment donné, on les perdait parce qu'il fallait qu'elles s'occupent de leur enfant, elles tombent enceintes, puis c'est encore «moi, je vais m'occuper de mon enfant», mais le père, lui, aucun problème, «moi je m'en vais coacher», pendant que maman reste à la maison. [...] Pour le haut niveau, il y a beaucoup de déplacement pour les coaches. Les hommes, ils nous disent: «Ah, ça me tente»; les femmes, c'est: «Non. Non, je ne peux pas, pour des raisons familiales, non, je ne peux pas». Je ne sais pas si c'est une culture ou quoi, mais c'est plus difficile.

Un autre participant a tenu des propos allant dans le même sens lorsque nous lui avons demandé si les hommes quittaient le sport aussi parce qu'ils devenaient pères: «Non, pas tellement. C'est triste, mais eux, ça n'est pas une question qu'ils se posent. C'est vraiment plus facile. Ça ne pose pas de problème ou en tout cas pas autant. Et on le voit qu'on a plus d'hommes dans les hauts niveaux». Cette culture sociétale dans laquelle les hommes sont généralement beaucoup moins impliqués dans la parentalité que leur conjointe encourage aussi certains hommes à ne pas prendre leur congé parental: «Justement, il y a un coach que sa femme est tombée enceinte, il y a un an, c'est ça. En mars passé. Puis, je ne l'ai jamais vu sortir de la job vraiment, elle a accouché, mais c'est sûr qu'il n'allait pas aux rendez-vous [...]».

Le témoignage du directeur général d'une des fédérations sportives québécoises, une personne qui exerce un grand leadership dans la cause de l'égalité et un allié pour l'avancement des femmes dans le sport, nous a fait une forte impression. Ce DG a évoqué son expérience personnelle de père très impliqué et qui «change les couches» autant que sa compagne. Il se fait également un devoir de donner son opinion sur la promotion de l'égalité lorsque, par exemple, les hommes autour de lui passent des commentaires sexistes ou ont une attitude et des paroles inégalitaires, notamment dans le travail de soins aux enfants. Ce DG favorise l'égalité en agissant et en se positionnant ainsi, et il cultive un environnement dans lequel les personnes qui sont parents, peu importe leur genre, se sentent à l'aise de s'impliquer dans leur parentalité. Le fait que quelqu'un dans un poste de leadership encourage le partage égal des tâches au sein des couples est une action porteuse pour une meilleure conciliation travail-famille pour toutes et tous.

Des stratégies individuelles de conciliation et l'implication de l'entourage

Dans ce contexte difficile d'harmonisation des temps de vie, plusieurs femmes mettent en place des stratégies individuelles comme l'adaptation et la surperformance. L'extrait suivant présente l'anecdote d'une athlète qui continuait de performer peu après la naissance de ses jumeaux et dont l'attitude soulevait l'incompréhension de ses collègues :

[Nom de la personne], *c'est un exemple qui a bien fonctionné, mais c'est parce qu'elle [performe] [rires]. C'est pas tout le monde qui [performe] comme elle. Honnêtement, je ne la comprends pas. Elle allaitait aussi, ses seins avaient grossi six fois, là, puis elle courait quand même. Elle est venue me voir, elle m'a donné un des jumeaux, je ne sais pas c'est lequel, puis elle a donné l'autre à quelqu'un d'autre, puis elle courait. Je ne la comprends pas [rires].*

L'implication du partenaire est aussi un élément individuel qui influence profondément l'harmonisation des temps de vie des athlètes, entraîneurs et entraîneuses et arbitres dans un contexte d'horaires atypiques et de déplacements pour les compétitions. L'extrait suivant fait un portrait juste de cette situation :

Puis quand tu arrives à un moment où une femme décide de faire ça de sa vie et de coacher, tu sais que ça devient son emploi principal, l'enjeu majeur, c'est de fonder une famille. Parce que là, quand tu arrives au moment où tu veux fonder une famille, la plupart des entraînements, ce n'est pas du 9 à 5 du lundi au vendredi, c'est souvent l'après-midi, la fin d'après-midi, le soir, la fin de semaine. Alors la conciliation travail-famille devient un enjeu majeur. Puis, je ne sais pas à quel point notre système le permet. Ça le permet de plus en plus à cause des sports-études, tu sais, les femmes sont capables de coacher dans l'après-midi, moins le soir, mais n'empêche que souvent, elles sont prises avec l'administration du club alors là, il ne reste plus beaucoup temps non plus pour faire toute cette administration-là, alors elles sont sollicitées les soirs, elles sont sollicitées la fin de semaine aussi, les compétitions, les camps d'entraînement. Elles sont beaucoup, beaucoup en déplacement. Elles ne sont pratiquement jamais à la maison. Ça prend soit un bon conjoint pour compenser, ou si tu es mère célibataire, tu oublies ça là, ou monoparentale, là, ce n'est pas... À moins que tu sois célibataire sans enfant [rires]. Si tu as un bon conjoint [rires], si tu as un conjoint qui accepte [rires], si d'un commun accord, ça s'organise familialement, bien tant mieux, mais ce n'est pas tout le monde qui est capable de s'organiser comme ça.

Ici, la personne rencontrée dit qu'il faut un « bon conjoint » pour permettre aux femmes de concilier les horaires atypiques de

l'entraînement à la vie familiale. Il est intéressant de relever que le rôle de ce « bon conjoint » est pourtant le rôle que plusieurs femmes jouent pour permettre aux hommes de poursuivre leur implication dans le sport. Nous sommes ici face à un exemple concret de division inégale du travail de soin à la famille.

La littérature scientifique insiste également sur ces dynamiques de rapports sociaux de sexe quant à la gestion des temps de vie et du soutien de l'entourage, incluant les conjoints. Nous savons que sur le plan interpersonnel, les barrières à l'avancement des femmes dans différents postes décisionnels se trouvent à être, notamment, un manque général de soutien des agents et agentes sociaux ainsi que des interactions négatives avec ceux-ci. Par exemple, les femmes ayant une famille ou vivant un manque d'encouragement ou de coopération de la part d'un conjoint ou partenaire sont souvent citées à cet égard (Thorngren, 1990). En effet, selon une étude menée par Pfister et Radtke (2009), il était plus difficile pour les femmes que pour les hommes de combiner leur poste de leadership avec leur relation avec leur partenaire et leur famille ; on peut donc supposer que les femmes sans partenaire et sans enfant ont plus de temps ou d'énergie pour s'engager dans des postes comme ceux offerts dans des conseils d'administration (Pfister et Radtke, 2009). Les participantes à l'étude de Pfister et Radtke (2009) vivant avec un partenaire et ayant une famille ont mentionné que leurs activités de leadership se faisaient souvent au détriment de leur vie familiale (Pfister et Radtke, 2009). Plutôt que de remettre en question les structures organisationnelles et la division sexuelle du travail, d'autres équipes de recherche ont analysé les stratégies individuelles de planification dans le temps afin de concilier carrière, sport et famille (voir notamment Kuchar, 2017). Bien que ces stratégies individuelles et le soutien de l'entourage puissent pallier certains obstacles des systèmes en place quant à la conciliation travail-famille, nous croyons que les organisations doivent en prendre la responsabilité et faire tomber ces barrières. Cela relève d'un engagement envers la justice sociale et l'inclusion de tous et toutes.

Des politiques de conciliation travail famille et une culture de l'égalité

L'augmentation – bien que très lente – de la présence de jeunes femmes dans certaines organisations sportives force les dirigeants à penser aux mesures d'harmonisation entre les temps de vie :

Au niveau des entraîneurs, les dernières années font poindre à l'horizon des perspectives intéressantes. Il y a beaucoup d'entraîneuses féminines qui viennent rejoindre les rangs, de jeunes entraîneuses féminines. Alors on souhaite maintenant faire en sorte qu'elles demeurent. Puis ça, c'est toujours l'enjeu, c'est toujours l'enjeu des jeunes femmes entraîneuses qui ensuite avec des responsabilités familiales quittent. Alors, est-ce qu'on peut prévenir cette vague-là ? Est-ce qu'on sait comment adresser ces enjeux-là ? Est-ce que les clubs seront outillés pour faire en sorte que ces moments-là de la vie ne soient pas des moments déterminants où elles quittent ? Pour un entraîneur, pour qui ce n'est pas son emploi, bien ça peut être une raison suffisante pour arrêter, parce que bon, les priorités changent. Alors c'est sûr que si on réussit à stabiliser, à professionnaliser certaines entraîneuses, bien évidemment, ces responsabilités familiales là ne viennent pas handicaper leurs décisions pour la suite. Alors c'est un enjeu de professionnalisation, parce que ça touche les hommes aussi, mais ça risque de toucher encore plus les femmes à des moments précis, là, où effectivement elles veulent fonder une famille. Il y a plusieurs beaux exemples de coaches féminins mamans qui combinent les deux de façon admirable, mais on n'en a pas des exemples à la tonne.

Pourtant, l'absence de mesures de conciliation travail-famille dans la majeure partie des organisations et le traitement au « cas par cas » demeure la norme. En effet, lorsque nous avons demandé si les congés de maternité existaient pour les entraîneuses, nous avons été surprises de réaliser que plusieurs personnes n'étaient pas au courant s'il y avait des mesures en place, mais elles ont exprimé que dans les contrats des entraîneurs et entraîneuses, il n'y avait pas vraiment de place pour les congés parentaux. D'autres personnes nous ont dit directement que « la fédération n'a pas prévu quoi que ce soit [en matière de conciliation travail-famille] » et que si leur fédération était « tolérante », il fallait quand même voir les répercussions de la conciliation sur le travail, ce qui menait à une gestion au cas par cas.

L'absence de politiques favorables à la famille (Kerr et Marshall, 2007) ressort également de la littérature sur l'équité des genres dans le sport. À cet effet, Allen et Shaw (2013) ont noté que la structure et les valeurs d'une organisation peuvent constituer un obstacle à la promotion des femmes. Cependant, des structures et des valeurs organisationnelles facilitant de façon active les conditions de travail dans lesquelles des relations interpersonnelles de qualité pourraient être développées auraient un effet positif sur l'autonomie, la compétence et l'enthousiasme des femmes de travailler au sein d'une organisation sportive (Allen et Shaw, 2009).

Recommandations

Flexibilité des horaires :

- Offrir de la flexibilité pour les horaires des rencontres du CA afin que les femmes ayant des enfants puissent y assister.
- Offrir la possibilité de travailler à distance.
- Créer des équipes d'entraîneurs et entraîneuses en rotation pour une même équipe plutôt que faire reposer le poids des déplacements et des horaires d'entraînement (soirs et fins de semaine) sur une seule personne.

Des espaces inclusifs :

- Inclure les enfants dans le sport.
- Offrir des ressources pour que les enfants accompagnent leurs parents au besoin lors des déplacements.
- Offrir des environnements et une culture des environnements accueillants pour l'allaitement (*breastfeeding friendly*), le dire et l'afficher ouvertement en apposant, par exemple, l'autocollant « Bienvenue aux enfants allaités ».



Dégager des ressources pour la conciliation travail-famille :

- Offrir du gardiennage durant les entraînements.

Sur le plan des politiques :

- Mettre en place des politiques familiales et des congés parentaux.
- Systématiser les politiques de conciliation travail-famille plutôt que faire une gestion au cas par cas

En bref, systématiser les mesures de conciliation travail-famille et encourager une culture de l'implication de toutes et tous (ex. encourager les hommes de l'organisation à s'impliquer davantage dans la parentalité et le travail domestique) pour que la parentalité soit partagée et non subie par les femmes. Cela profitera à *toutes les personnes* qui sont parents dans l'organisation.

ADAPTER LES INSTALLATIONS SPORTIVES ET LES ÉQUIPEMENTS DANS UNE PERSPECTIVE D'EDI

Les espaces sportifs reflètent les cultures dans lesquelles ils ont été aménagés. Ainsi, les femmes ainsi que les personnes de la diversité de genre sont souvent exclues d'un contexte sportif marqué par une culture traditionnellement masculine et par un système binaire de l'organisation du genre.

Offrir des espaces sanitaires adéquats

Le manque d'espaces sanitaires adéquats est fortement ressorti des propos de certaines fédérations dont les sports se pratiquent en plein air. Par exemple, des entraîneuses de ski alpin nous ont dit ouvertement que l'absence de toilettes était un réel enjeu pour elles quand elles étaient à l'extérieur avec leur équipe et qu'elles devaient faire preuve d'autorité afin d'attirer le respect des athlètes :

Puis, quand tu es athlète aussi, moi j'ai été athlète, j'allais aux toilettes, peu importe si le monde me voyait ou pas. Mais quand tu es entraîneuse, que ton athlète te voit faire pipi sur un coin, ce n'est vraiment pas éthique et tu ne le fais pas. À 3000 mètres d'altitude, je ne prenais pas de thé, pas de café, pas d'eau et j'étais 8 heures sans m'hydrater. Ce sont des choses que tu prends sur toi. Mais les gars ont été gentils, ils ont essayé de me creuser un trou parce qu'à un moment donné, je serais tombée dans une crevasse. Ils avaient essayé de me concocter une toilette. Je leur ai demandé : « Qu'est-ce que vous faites ? » [Ils ont répondu] : « Bien, une toilette pour toi ».

Finalement, ce sont des hommes présents qui, sur une initiative personnelle, ont préparé un espace sanitaire pour cette entraîneuse. Les personnes ayant un utérus vivent également le moment des menstruations avec difficulté lorsqu'il n'y a pas d'espaces pour changer les protections sanitaires ou encore vider les coupes menstruelles.

Afin de systématiser des pratiques permettant de pallier l'enjeu des installations sanitaires, il pourrait être intéressant qu'il y ait des espaces définis et minimalement adaptés d'installations sanitaires temporaires (par exemple, par l'installation d'un panneau de plastique arqué devant un trou qui assurerait l'intimité) pour les femmes actives dans les sports de plein air. Il faut souligner que des personnes des fédérations liées au plein air ont mentionné que les femmes se sont

davantage mises au plein air quand les villes et parcs ont mis des installations sanitaires adéquates pour elles et les enfants.

Aménager des espaces sécuritaires pour tous les genres

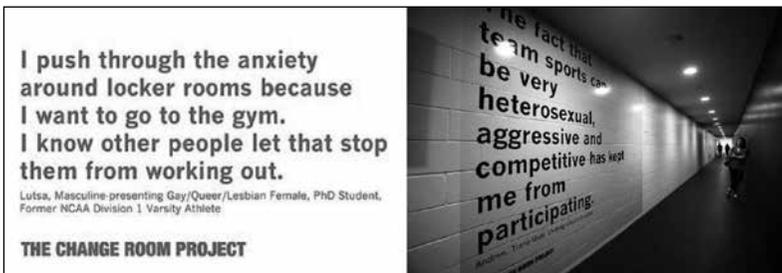
Cette section portera sur la manière dont les espaces peuvent nuire au sentiment de sécurité des athlètes et comment nous pouvons remédier à cette situation.

Faire des vestiaires des espaces accueillants pour tous les genres

Les vestiaires sont des espaces vécus comme non sécuritaires pour les personnes de la diversité de genre telles les personnes non binaires et trans (voir Elling-Machartzki [2017] sur le cas des piscines et Hargie *et al.* [2017] pour une discussion des vestiaires et des espaces sportifs). L'actrice et écrivaine québécoise trans Gabrielle Boulianne-Tremblay racontait récemment en entrevue le malaise qu'elle éprouvait enfant en tant que fille trans dans les vestiaires des garçons alors qu'il n'y avait pas d'espace privé pour se changer.

Une équipe de recherche de l'Université de Toronto dirigée par Caroline Fusco a mené le projet Change Room afin de rendre visibles les réalités de la communauté LGBTQ2+ dans des espaces où elle est sous-représentée et où ses membres vivent des discriminations et des violences (Emick, 2018). L'objectif était de sensibiliser les gens aux réalités de la communauté LGBTQ2+ dans le sport et d'investiguer la manière dont les espaces sportifs – dont les vestiaires – ont un effet sur la participation sportive des personnes de cette communauté.

FIGURE 2 – Projet Change Room (exemple)



Source: <https://www.pinterest.ca/harthouseoft/the-change-room-project/>

Le projet met en valeur des témoignages de personnes de la communauté LGBTQ2+ dans les vestiaires des installations sportives de l'Université de Toronto (Krishnan, 2015). Tous ces témoignages reflètent des expériences individuelles vécues dans les vestiaires et mettent en lumière les barrières auxquelles ces personnes se sont heurtées et se heurtent toujours. Il serait probablement très porteur de s'inspirer d'un tel projet pour sensibiliser la population aux réalités très diverses des personnes LGBTQ2+ dans les vestiaires et autres installations sportives.

Tenir compte des enjeux entourant le partage des chambres lors des déplacements

Les organisations sportives ont généralement peu de ressources, cela est un fait. Ainsi, lors des déplacements pour les compétitions, il est de coutume que des personnes d'une équipe ou d'une organisation partagent les chambres d'hôtel. Traditionnellement, les hommes partageaient donc leur chambre entre eux. Avec l'arrivée de femmes dans les organisations, la donne semble se compliquer pour les gestionnaires, qui voient alors poindre des dépenses supplémentaires. En effet, ils et elles doivent alors réserver deux chambres : par exemple, une chambre pour l'entraîneur et une autre chambre pour son homologue féminine. Des personnes rencontrées ont confié que des gestionnaires avançaient cette raison pour ne pas engager de femmes dans des postes qui nécessitent des déplacements, puisque l'organisation peinait déjà à assumer les coûts des déplacements. Une participante a témoigné du malaise qu'elle avait ressenti lorsqu'on lui avait demandé de partager une chambre avec un collègue masculin : « *Il y a [nom de la personne] avec qui ça ne me dérangerait pas trop de partager une chambre, mais avec ces hommes-là [d'autres collègues], je n'étais vraiment pas à l'aise* ». Il serait très important que les gestionnaires ne voient pas dans ce type de dépenses une raison pour écarter les femmes des postes dans lesquels elles sont déjà sous-représentées.

Veiller à ne pas reproduire les stéréotypes

S'il faut offrir des installations et équipements pensés dans une perspective d'EDI, il faut toutefois faire très attention de ne pas renforcer les stéréotypes. Certaines fédérations nous ont parlé, par exemple, d'équipement rose pour les filles. Une participante était également

critique de ce type d'initiative qui renforce les stéréotypes, comme l'illustre cet extrait d'entrevue :

Ça vient vraiment des fournisseurs, ils veulent vendre du stock, fait que le meilleur moyen de vendre du stock à de jeunes filles, c'est créer du visuel qui va être attirant pour ces demoiselles-là, donc c'est eux qui ont créé ça. Même nous autres, on essaie d'y apporter une touche, à titre d'exemple, quand on arrive dans les championnats provinciaux, les joueurs et joueuses reçoivent toujours des cadeaux souvenirs du championnat provincial. Tu sais, chez les filles, on va plus s'en aller sur des genres de petits élastiques pour les cheveux ou d'autres choses de même qui vont vraiment être plus féminines. Et le gars, ça va être un vulgaire t-shirt comme dans les trente dernières années. Fait que, tu sais, on essaie toujours d'aller chercher des choses qui vont attirer vraiment les filles, qui vont les faire tripper dans le sport. Pour ce qui est de l'équipement, c'est du marketing, les casques roses, les bâtons roses. Honnêtement, je suis mitigée par rapport à ça. Parce que je pense que ce sont de gros stéréotypes par rapport aux couleurs. Mon plus grand, sa couleur préférée, ç'a été le rose bien longtemps. [...] C'est questionnable, mais si ça aide la pratique du sport, tu sais, le branding a toujours été important et même l'a été pour moi quand je jouais au baseball. Quand je recevais mes équipements de receveur, je voulais que ça fitte avec telle et telle chose, fait que tu sais, si ce n'était pas un besoin, la fille est bien contente de son casque rose, bien tant mieux si ça fitte pour elle.

Ainsi, s'il est nécessaire d'adapter les installations et les équipements, il faut faire attention de ne pas, en le faisant, reproduire des stéréotypes comme celui voulant que les filles aiment le rose et les accessoires dits féminins. Mentionnons le cas de la joueuse de hockey Marie-Philip Poulin qui a reçu un fer à friser lors d'un tournoi international³ !

Recommandations

- Offrir des installations sanitaires pour tous et toutes dans le cadre des sports de plein air.
- S'assurer que les vestiaires sont des espaces sécuritaires pour tous les genres en offrant des vestiaires neutres.
- Dégager des ressources pour les chambres d'hôtel lors des déplacements afin de préserver l'intimité de toutes et tous.
- Porter attention à ne pas reproduire les stéréotypes en adaptant les installations et les équipements sportifs pour les personnes des divers groupes.

3. Voir <https://www.ballecourbe.ca/un-but-une-victoire-et-un-fer-a-friser>.

ADOPTER DES POLITIQUES ET MESURES EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LES VIOLENCES À CARACTÈRE SEXUEL ET LE HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE⁴

Les violences genrées peuvent être définies comme des violences basées sur l'expression de genre, l'identité de genre ou le genre perçu. Plusieurs études (Evans *et al.*, 2016, Fasting *et al.*, 2014, Parent *et al.*, 2016, Vertommen *et al.*, 2016) relèvent que la violence envers les athlètes est un véritable problème, bien que peu étudié. Ces études soulignent le pourcentage important de personnes qui ont vécu des violences durant leur pratique sportive. Selon la récente revue de littérature menée par Gretchen Kerr, une sommité internationale de la recherche sur les violences genrées dans le sport, et Erin Willson (2020a), les femmes sont 6,8 fois plus susceptibles de vivre des violences sexuelles et 2,5 fois plus susceptibles de vivre des violences psychologiques et de la négligence que les hommes dans le contexte sportif (Kerr *et al.*, 2020). Nous savons aussi que les athlètes LGBTQ2+ sont 2,3 fois plus susceptibles de vivre des violences sexuelles que les personnes hétérosexuelles et cisgenres (*ibid*). Une recherche récente de Willson *et al.* (2021) nous dit que les entraîneurs et entraîneuses sont le plus souvent les personnes qui perpétuent ces violences et que les athlètes racisés vivent plus de violences physiques que leurs collègues blancs. La masculinité hégémonique qui est perpétuée dans la culture sportive (ainsi que dans la société plus largement) contribue à la prévalence de ces violences.

Les conséquences de la violence dans le sport sont nombreuses : détresse émotionnelle, anxiété, dépression, perte d'estime de soi, troubles alimentaires et syndromes post-traumatiques (Brackenridge, 1997 ; Kerr *et al.*, 2020). Plusieurs athlètes ayant vécu des violences psychologiques quittent d'ailleurs le sport parce que le plaisir et le sens de l'accomplissement sont disparus de leur pratique sportive (Kerr *et al.*, 2020 ; Stirling et Kerr, 2008).

4. La présente section a grandement bénéficié de la récente revue de littérature non publiée réalisée par la professeure Gretchen Kerr et Erin Willson (2020b) pour le Centre de recherche sur l'équité des genres+ en sport.

La responsabilité des organisations pour lutter contre les violences dans le sport

La grande majorité des organisations rencontrées avaient des politiques pour lutter contre les violences et le harcèlement ou étaient en train d'en mettre en place. Quelques rares fédérations n'avaient pas de politiques affichées publiquement sur leur site Internet au moment de la recherche. Certaines fédérations, comme Baseball Québec, ont même des formulaires de plainte en annexe de leur politique contre le harcèlement, l'abus et la discrimination. D'autres fédérations permettent de dénoncer en ligne (par exemple, Waterpolo Québec). Plusieurs codes d'éthique avaient également des énoncés spécifiques pour les violences. À titre d'exemple, citons la Fédération québécoise de ski acrobatique, qui dans son code d'éthique de l'entraîneur, du bénévole, de l'officiel, de l'administrateur et des parents, écrit : «Je m'abstiens de toute forme de harcèlement, dont le harcèlement sexuel et refuse de le tolérer chez d'autres personnes» (Fédération québécoise de ski acrobatique, 2009, p. 5). Malgré tous ces documents écrits, concrètement, les organisations manquent souvent de connaissances sur cette problématique et d'outils concrets de gestion des cas (Rhind et Brackenridge 2014).

Dans le cadre de notre recherche, les organisations avaient mis en place des pratiques de filtrage des entraîneurs et entraîneuses et des bénévoles, et des pratiques d'expression claire des attentes dès l'embauche : «*À notre niveau, lors de l'embauche, on est très, très clairs sur nos attentes, et comment ça fonctionne, quoi faire, quoi ne pas faire*». Pour les équipes féminines, certaines fédérations exigent maintenant qu'il y ait toujours au moins une entraîneuse dans l'équipe : «*C'est pour ça qu'on a toujours une fille dans le coaching staff, moi, je le vois au championnat canadien, je veux dire, il fallait que je rentre dans les chambres des filles. Mon coach, il ne serait pas rentré là, c'est moi qui suis rentrée dans les chambres. Je pense que c'est clair, dans l'approche comment ça fonctionne*». Une autre pratique qui semble prometteuse est de parler des violences dans le sport, par exemple lors d'événements importants comme les championnats, afin de promouvoir une culture sans violence. Ainsi, une personne interrogée explique que lors des cérémonies d'ouverture des championnats provinciaux féminins, qui ont vu environ 360 filles et leurs parents réunis sur le terrain, un intervenant spécialisé dans les violences dans le sport en a profité pour donner une formation sur ce sujet.

Nous savons que les stratégies de lutte contre les violences genrées dans le sport sont plus efficaces si elles s'adressent aux normes culturelles et aux croyances. Il est donc important de travailler à un changement culturel large et profond, cette problématique étant complexe. Sylvie Parent (2017), spécialiste québécoise de la question des violences dans le sport, insiste d'ailleurs sur l'importance d'une compréhension large du phénomène des violences sexuelles, psychologiques et physiques dans le sport afin de mieux comprendre les expériences négatives que peuvent vivre les athlètes dans le monde sportif canadien.

La relation hiérarchique entre l'athlète et le coach serait particulièrement favorable aux violences (Mountjoy *et al.*, 2016). La littérature scientifique nous dit qu'une des raisons pour lesquelles plusieurs victimes ne rapportent pas les cas de violence qu'elles subissent est la peur des conséquences sur leur pratique sportive ou leur carrière (Kerr *et al.*, 2020). Au Québec, pour surmonter ce problème, l'organisme Sport'Aide a été mis sur pied.

Sport'Aide : une initiative québécoise unique en son genre

Sport'Aide est un organisme sans but lucratif indépendant fondé en 2014 et qui vise à lutter contre les violences et les diverses formes qu'elles peuvent prendre dans le domaine sportif. Plus précisément, il «vise à offrir des services d'accompagnement, d'écoute et d'orientation aux jeunes sportifs, mais également aux divers acteurs du monde sportif québécois (parents, entraîneurs, organisations sportives, officiels et bénévoles) témoins de violence à l'égard des jeunes». Sport'Aide a comme mission «d'assurer un leadership dans la mise en œuvre d'initiatives favorisant un environnement sportif sain, sécuritaire et harmonieux pour les jeunes sportifs du Québec et fournir un service d'accompagnement aux différents acteurs du milieu sportif, et ce, tant au niveau élite que récréatif⁵».

Le caractère indépendant de cet organisme lui permet d'être en terrain neutre pour entendre et accueillir ce que les personnes victimes ou témoins de violences veulent raconter :

Ce qu'on voulait, le fait d'être seuls dès le départ, parce qu'on se disait que les gens dans le besoin qui allaient nous appeler, ça allait être une préoccupation pour eux, comme en sortant appeler leurs fédérations ou leurs clubs,

5. Voir <https://sportaide.ca/a-propos/>.

puis on en a la confirmation parce que depuis que notre service est en ligne, je dirais sans exagérer que 95 % du temps la première ou la deuxième question qui nous est posée est : « Est-ce que vous allez en parler à mon coach ? Aller voir mon club ? Aller voir ma fédé ? » Puis nous, on ne le fait pas et on ne le fera jamais, puis les gens le savent, puis on est très contents de ce choix-là parce que ça nous a été aussi reconfirmé.

Sport'Aide, par sa mission de travailler à contrer les violences dans le monde sportif, permet aussi la rétention des filles et des femmes dans la pratique sportive :

Bien nous, c'est sûr qu'il y a une [pré]occupation parce que la plus grande [pré]occupation qu'on a, c'est qu'il y a beaucoup de jeunes filles, de femmes qui quittent le milieu du sport parce qu'elles ont une mauvaise expérience. C'était pour nous très préoccupant, parce que nous, à la base, c'est très simpliste, ce que je veux dire, à la base, nous, on se dit, on inscrit nos enfants pour faire du sport, on veut qu'ils aient du plaisir, qu'ils vivent une nouvelle expérience et, en fait, nous, devant de jeunes filles et de jeunes femmes qui quittent, déjà il n'y a pas beaucoup de femmes qui sont impliquées après leurs carrières en milieu de sport, c'est très préoccupant parce que déjà, aujourd'hui, on voit que les femmes sont peu présentes, comme entraîneuses, comme administrateurs, comme bénévoles. Puis là, de savoir que de jeunes femmes, de jeunes filles quittent leur sport parce qu'[elles ont de] mauvaises expériences, on peut parier pas mal d'argent qu'[elles] ne leur reviendront pas.

En mettant de l'avant une culture de respect des femmes et de tolérance zéro envers les violences, cet organisme promeut l'inclusion des femmes dans l'univers sportif.

Autres programmes de prévention implantés dans divers pays⁶

La littérature scientifique montre que les programmes de prévention des violences genrées dans le sport pouvaient avoir une influence sur les attitudes des hommes. Puisque les athlètes masculins présentent un risque plus élevé de perpétrer des violences, des programmes spécifiques leur sont destinés (Forbes *et al.*, 2006 ; McCauley *et al.*, 2014). Le programme Coaching Boys into Men, lancé d'abord aux États-Unis, peut être pris en exemple. Il mise sur le leadership des entraîneurs pour former leurs athlètes masculins sur les questions des violences genrées alors qu'un lien de confiance entre les entraîneurs et les athlètes existe

6. Cette section est grandement inspirée de la revue de littérature non publiée réalisée par Gretchen Kerr et Erin Willson (2020) pour le Centre de recherche sur l'équité des genres+ en sport.

déjà, ce qui peut faciliter le transfert de connaissances (Miller *et al.*, 2012). Il s'agit d'un programme hebdomadaire de discussion basé sur la sensibilisation, sur la promotion de comportements et de normes qui contribuent à l'équité de genre et sur l'intervention de la part des témoins potentiels dans les cas de violences (Miller *et al.*, 2012). L'évaluation du programme a indiqué davantage d'interventions de la part des témoins ainsi qu'une réduction des violences ou des réactions inappropriées de la part des témoins (par exemple, se moquer des attitudes abusives des collègues) dans les 12 mois suivant la formation (Miller *et al.*, 2012, 2013). Ce programme a également été implanté dans d'autres pays, comme l'Inde, mais avec beaucoup moins de succès, entre autres parce que les normes sociales dans ces pays en dehors du sport encourageaient les hommes à être dominants envers leurs partenaires. Ce contexte rendait difficile l'intégration de nouvelles normes.

Au Canada, plusieurs initiatives ont également été mises en place pour lutter contre les violences dans le sport. Pensons, par exemple, au programme *Respect in Sport*, développé par le survivant de violences sexuelles et ancien joueur de la Ligue nationale de hockey Sheldon Kennedy. Ce programme a été utilisé autant par les organisations sportives nationales que par celles provinciales ; il offre une introduction générale à l'abus et au harcèlement dans le sport. Le public visé est composé des entraîneurs et entraîneuses, des parents et des administratrices sportives et administrateurs sportifs. En 2020, une formation sur la sécurité dans le sport (le programme *Safe Sport Training*) a été mise sur pied par l'Association canadienne des entraîneurs. Ce programme se base sur le Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (*Universal Code of Conduct to Prevent and Address Maltreatment in Sport*) et offre un tour d'horizon des types de violences, de mauvais traitements et des facteurs environnementaux qui contribuent aux méfaits. Il faut toutefois noter que, jusqu'à présent, l'efficacité d'aucun de ces programmes n'a été évaluée de manière empirique.

La littérature scientifique nous apprend aussi que des formations permettant aux athlètes d'apprendre comment réagir s'ils et elles sont témoins de violences genrées sont porteuses, puisque les membres des équipes peuvent ainsi se soutenir (Corboz *et al.*, 2016).

Il existe des obstacles à l'instauration de programmes pour lutter contre les violences genrées dans le sport. Par exemple, en Australie, de tels programmes ont connu de l'opposition sous prétexte qu'ils perpétuaient l'idée que les hommes étaient tous violents (Ringin *et al.*, 2020). Aussi, plusieurs entraîneurs et entraîneuses sont mal à l'aise avec le sujet des violences genrées et pensent que mettre en place de tels programmes ne fait pas partie de leur mandat (Lyndon *et al.*, 2011).

Finalement, les politiques sont une autre manière de se positionner contre les violences genrées dans le sport. Des politiques en ce sens ont été analysées dans le contexte européen et plusieurs failles ont été trouvées, dont des définitions fluctuantes des violences genrées, un accent seulement sur les violences sexuelles, un manque d'inclusion des réalités LGBTQ2+ (Lang 2018; Mergaert *et al.*, 2016). Finalement, plusieurs politiques de lutte contre les violences genrées dans le sport se retrouvent sous l'ombrelle du *fair and safe sport*, ce qui invisibilise la nature genrée des violences (Lang 2018; Mergaert *et al.*, 2016).

Recommandations

- Sensibiliser tout le personnel des organisations ainsi que les athlètes à la problématique des violences dans le sport.
- Filtrer les entraîneuses et entraîneurs et toutes les personnes côtoyant les athlètes.
- Exiger la présence constante d'une entraîneuse auprès des équipes féminines lors des déplacements.
- S'assurer que les organismes comme Sport'Aide sont connus des athlètes.
- Encourager une culture de dénonciation et de tolérance zéro.
- Implanter des politiques pour lutter contre les violences genrées dans le sport.
- En bref, mettre en place des actions concrètes pour assurer un sport sécuritaire pour tous et toutes et une culture de tolérance zéro.

CONCLUSION

Dans le présent chapitre, nous avons abordé quelques défis vécus dans les organisations sportives quant au parcours de carrière de personnes issues de la diversité, notamment au sujet du recrutement, de l'accueil en emploi, des formations et certifications, de la gestion de carrière, de la gestion des temps de vie, de l'adaptation des installations sportives dans une perspective d'EDI et des politiques et mesures pour lutter contre les violences à caractère sexuel et psychologique. Nous avons proposé des pratiques porteuses pour chacun de ces défis. Pour terminer, il est nécessaire d'aller au-delà des pratiques favorisant la diversité que nous avons décrites dans ce chapitre :

Les fondements de l'inclusion reposent sur un respect à la lettre du cadre légal de non-discrimination. Il ne faut pas avoir l'illusion de penser que ce problème est réglé. Les services RH ont corrigé la façon de publier des annonces de recrutement, se sont dotés de grilles objectives d'évaluation pour les entretiens, ont établi parfois des *short lists* mixtes pour la promotion interne, ont engagé une lutte contre le plafond de verre avec des objectifs de diversité dans les instances de direction (surtout, voire uniquement, concernant les femmes), mais tout cela n'a pas anéanti la discrimination. Il existe encore une forte discrimination à l'embauche au motif de l'origine ethnique ou de la religion, par exemple. [...] La discrimination est toujours présente. Elle se cache dans les comportements quotidiens et dans des dispositifs indirects plus ou moins consciencés (Scharnitzky et Stone, 2018, p. 27).

Cette citation montre l'importance de travailler de manière transversale, c'est-à-dire autant dans les pratiques individuelles de réflexivité et de prise en compte de ces biais inconscients que par la mise en place de pratiques organisationnelles spécifiques et de culture d'un sentiment de justice.

Chapitre 4

Coopération intégrative et proposition d'un modèle EDI dans le sport

Dans les chapitres précédents, nous avons vu l'importance de comprendre les inégalités et de les traiter de manière transversale (chapitre 1), de mettre en place des mesures spécifiques afin de corriger les inégalités historiques (chapitre 2) et de créer et entretenir un sentiment de justice dans les organisations (chapitre 3). Le présent chapitre en sera un de synthèse dans lequel nous allons d'abord nous pencher sur la coopération intégrative. La notion de coopération est importante et elle l'est d'autant plus dans le secteur du sport vu que les parties prenantes sont très nombreuses. En effet,

[...] un groupe ne peut pas se réduire à la juxtaposition des membres qui le composent. Ils sont en interaction, s'influencent, se « mimétisent », et finissent par créer une entité propre avec ses règles, ses relations de pouvoir implicites et ses modes de fonctionnement, qui peuvent aussi bien générer de la performance que du conflit. [...] Il est donc extrêmement important, pour le ou la manager, de faire vivre la diversité en la mettant en mouvement dans une dynamique coopérative respectueuse de toutes les opinions [...] (Scharnitzky et Stone, 2018, p. 24).

Dans cet esprit, nous allons ensuite proposer l'implantation d'un modèle EDI dans le sport qui s'inspire du modèle de praxis intersectionnelle de Kriger, Keyser-Verreault, Joseph et Peers (2022).

SYSTÉMATISER UN MODÈLE DE GOUVERNANCE EDI

La présence d'un comité-conseil en EDI à tous les niveaux (régional, provincial, national, international)¹

Certaines organisations ont des tables du sport féminin (par exemple, la table du baseball féminin) dans lesquelles chaque région est représentée. Ce type d'initiative est un très bon départ, mais les recherches en EDI et plus largement en gestion du changement dans une perspective de *gender mainstreaming*² nous donnent quelques leçons à retenir quant à l'effet de tels comités et à l'influence des personnes qui en ont la responsabilité afin qu'ils aient des répercussions maximales. En effet, lorsque nous parlons de changement organisationnel, trois dimensions sont à prendre en compte : technique, politique et culturelle (Brière et Martinez, 2011).

Lorsqu'une organisation est peu sensibilisée aux enjeux d'égalité et que les initiatives touchent surtout le niveau technique, les personnes responsables de l'égalité (par exemple, la ou le responsable du sport féminin ou le conseiller ou la conseillère en EDI) restent isolées dans l'organisation. Elles trouvent du soutien dans des groupes extérieurs, par exemple, dans le contexte du sport, auprès d'un organisme comme Égale Action. Les stratégies employées par ces personnes seront donc très liées à la dimension technique (par exemple, mettre l'égalité à l'ordre du jour, fournir des données ventilées selon le genre) et ses actions concerneront surtout la structure de l'organisation (mettre en place des comités, des groupes de travail).

Certaines fédérations que nous avons rencontrées avaient déjà une certaine sensibilité aux enjeux d'équité. Les organisations de ce type reconnaissent les disparités, mais les actions entreprises restent souvent fragmentaires, puisque l'égalité n'est pas un des objectifs principaux. Dans ce deuxième cas de figure, l'agente ou agent de changement (par exemple, la personne responsable du sport féminin) est associé

-
1. Cette section est basée sur le matériel de cours de la première auteure du livre, Amélie Keyser-Verreault (*Analyse des enjeux d'égalité dans les organisations*, MNG 6160, leçon 7, «La gestion du changement», Université Laval).
 2. Le *gender mainstreaming*, ou l'analyse différenciée selon les sexes, comme cette approche est nommée au Québec, vise à intégrer un souci pour les enjeux de genre (ou plus généralement de diversité, dans le cas du *diversity mainstreaming* et de l'analyse différenciée selon les sexes et plus, ADS+) dans toutes les étapes de gestion habituelles d'un projet.

à un ou une leader qui croit en l'importance de l'égalité et qui le traduit dans les politiques de l'organisation. La personne responsable de l'égalité devra utiliser plusieurs stratégies pour arriver à son but et ses stratégies seront davantage ancrées dans le politique, c'est-à-dire qu'elle cherchera à faire de l'égalité une valeur de l'organisation. Cette personne ne va pas manquer une occasion de mobiliser les personnes autour de la cause de l'égalité en mettant cet enjeu dans les priorités stratégiques à aborder (Keyser-Verreault, 2021).

Nous souhaiterions que la majorité des parties prenantes en arrivent au troisième niveau de changement quant à l'égalité entre les personnes des divers groupes, soit le niveau culturel, c'est-à-dire des organisations dans lesquelles les personnes responsables de l'égalité ne sont pas isolées et influencent les décisions pour favoriser l'égalité. Dans un tel cas de figure, l'agent ou agente de changement est en appui aux autres personnes dans l'organisation et ces personnes peuvent elles aussi devenir des agents et agentes de changement. En bref, l'égalité est un enjeu transversal porté par toutes les personnes et fait partie de la culture organisationnelle (Keyser-Verreault, 2021).

Pour résumer, il est essentiel que la préoccupation pour l'égalité ne se fasse pas en vase clos ni qu'elle soit portée par une seule personne, souvent une femme. Cette sensibilité doit être transversale. Une personne témoigne des efforts de son organisation en ce sens :

On a une table du sport féminin, où chaque région est représentée. Et dans chaque région, à l'interne, ils ont un comité de sport féminin. C'est vraiment de descendre dans le bas des racines, pour être certain que le message arrive sur le terrain quant à nos orientations, notre vision quant à l'égalité.

Il est donc important de s'assurer que toutes les régions font les efforts nécessaires pour la progression des filles et des femmes dans le sport. Un gestionnaire nous a fait part des efforts qu'il avait dû fournir pour amener ses collègues de toutes les régions à mettre en place les mesures nécessaires à la progression des filles et des femmes dans leur sport :

Il a fallu leur dire [aux personnes responsables des régions] : « OK, qu'est-ce que tu as fait, là, combien de filles tu as dans ta région ? Puis, ce n'est pas normal, admettons, que tu sois dans telle région, puis que tu aies moins de filles dans tes équipes que telle autre région, ce n'est pas normal, il y a quelque chose que tu ne fais pas ». Fait qu'on avait un comité féminin, on a commencé au début, il fallait faire un comité, avec un représentant

chacun. Puis, ce représentant-là, il travaillait avec sa région pour aider à développer le sport féminin dans sa région. On avait un membre qui représentait ce comité-là, au conseil d'administration.

L'extrait qui précède montre l'importance pour les gestionnaires de porter le dossier de l'égalité, et c'est ce que nous allons approfondir dans la section suivante.

Recommandations

- Mettre en place des comités en EDI qui jouent un rôle central dans l'organisation et influencent les processus de prise de décisions.
- Travailler pour que l'EDI fasse partie de la culture organisationnelle.

La présence de leaders qui font preuve d'inclusion et qui croient aux enjeux d'égalité

Le rôle des gestionnaires dans les processus de changement organisationnel a été amplement documenté dans la littérature en management. Plusieurs personnes rencontrées partageaient également cette idée :

Ce sont les têtes dirigeantes qui doivent changer leur façon de gérer. Juste si l'attitude change, déjà là, ce serait bien. C'est-à-dire que tu n'es pas obligé de partir en guerre tous les jours, mais si ça ne change pas en haut, ça va toujours être tough. Il faut qu'il y ait des gars qui décident d'engager des filles. Il faut qu'ils le fassent consciemment, pour que ça puisse finir par changer.

La présence de gestionnaires qui croient en l'égalité favorise certes les voix des personnes des divers groupes et aide à ce que celles-ci soient bien entendues au sein de l'organisation, mais leur pratique d'un leadership inclusif y joue aussi un grand rôle. Le leadership inclusif décrit les leaders qui encouragent et valorisent la contribution des autres, créant ainsi un climat dans lequel leurs subalternes se sentent appréciés à leur juste valeur (Nembhard et Edmondson, 2006). Dit simplement, le leadership inclusif insiste davantage sur «faire les choses avec les autres» plutôt que sur «faire les choses aux autres» (Hollander *et al.*, 2008). Ces leaders encouragent aussi le dynamisme entre les divers milieux socioculturels (Wuffli, 2016), ce qui en fait un style de leadership

particulièrement approprié à la gestion internationale des talents actuellement nécessaire à la performance organisationnelle.

Selon Bourke et Espedido (2020), le leadership inclusif permettrait aux membres du personnel de se sentir davantage inclus dans l'organisation, ce qui aurait pour effet d'augmenter leur engagement et, par ricochet, de rendre l'organisation plus performante. De plus, les leaders de ce type encourageraient l'ensemble des membres de leur organisation, et particulièrement ceux et celles dont les voix ne seraient en temps normal pas entendues, à donner leurs opinions (Bowers *et al.*, 2012). Ainsi, ces leaders créent des espaces sécuritaires (*safe spaces* dans la littérature anglophone) afin de laisser la chance à chaque personne, peu importe son rang hiérarchique, de s'exprimer et d'être entendue (Bowers *et al.*, 2012).

Selon Girier (2019), le leader inclusif ou la leader inclusive fait preuve de plusieurs compétences; nous les présentons ici.

Engagement – Le leader inclusif ou la leader inclusive comprend et croit que la diversité est une valeur ajoutée et est en mesure d'en parler avec conviction. Il ou elle connaît la réalité de son équipe, de son secteur et de l'organisation en général, et est capable d'en parler. Il ou elle s'engage à faire de la diversité et de l'inclusion des priorités quotidiennes. Il ou elle agit comme influenceur ou influenceuse et encourage les autres leaders à adopter les bons comportements.

Responsabilité – La leader inclusive ou le leader inclusif se donne des objectifs ambitieux en matière de diversité et d'inclusion. Elle ou il se tient responsable des actions et des résultats. Elle ou il est une agente ou un agent de changement de la culture organisationnelle.

Conscience de soi et des autres – La leader inclusive ou le leader inclusif a conscience de ses propres biais et préjugés et met en place des actions pour en mitiger les effets. Elle ou il a à cœur le bien-être des autres et pratique la bienveillance. Elle ou il connaît son système de valeurs et ses angles morts, et sait développer du confort dans des schèmes de référence différents des siens.

Adaptabilité – Le leader inclusif ou la leader inclusive adapte sa communication et son comportement en fonction des personnes qui l'entourent. Il ou elle ne pratique pas de recettes miracles et écoute les besoins des membres de son équipe.

Curiosité – Le leader inclusif ou la leader inclusive développe ses capacités d'écoute active. Il ou elle écoute pour comprendre et non pas pour répondre. Il ou elle s'intéresse sincèrement à ce que sont les personnes qui l'entourent et ne cherche pas à les changer. Il ou elle est aussi sensible à leurs besoins réels. Il ou elle sait faire preuve d'ouverture d'esprit et montre un désir d'apprendre des autres.

Habilitation – La leader inclusive ou le leader inclusif s'assure de donner des responsabilités aux autres. Elle ou il ne fait pas les choses à la place des autres, mais les aide à se développer. Elle ou il favorise en tout temps l'accompagnement pour encourager la réflexion et la prise de décisions chez le personnel. Elle ou il agit comme mentore ou mentor pour faire bénéficier les autres de son expérience.

Humilité – Le leader inclusif ou la leader inclusive sait reconnaître ses erreurs et en fait part à son équipe pour favoriser l'apprentissage de ses membres. Il ou elle connaît ses forces mais aussi ses faiblesses et sait demander de l'aide. Il ou elle utilise les forces de toutes et tous pour réaliser des projets. Il ou elle sait mettre l'intérêt de l'organisation en avant des siens.

Courage – Finalement, la leader inclusive ou le leader inclusif est une agente ou un agent de changement et a une influence positive sur son environnement. Elle ou il s'occupe des mauvais comportements rapidement. Elle ou il prend des décisions qui sont conformes à ses valeurs même si cela est difficile.

Bourke et Espedido (2020) proposent quelques bonnes pratiques de leadership inclusif. Selon eux, les leaders gagneraient à avoir des comités de consultation diversifiés afin de les conseiller et de leur donner de la rétroaction sur leur travail. Les leaders devraient également parler de leur cheminement personnel pour lutter contre les biais inconscients : cela permet de faire preuve d'humilité et d'encourager les autres à entreprendre un tel cheminement (Bourke et Espedido, 2020). Les gestionnaires qui font preuve de leadership inclusif doivent se placer volontairement dans des situations «inconfortables», par exemple en se plaçant à la place des membres du personnel (Bourke et Espedido, 2020). L'organisation de petites réunions (*huddles*) durant lesquelles on invite l'ensemble des membres de l'équipe à participer contribue à améliorer la communication et le travail d'équipe. La tenue de réunions régulières durant lesquelles il est clair que le but est d'échanger des

idées et de poser des questions et d'où sont exclus la critique et le jugement a également un effet positif. Durant ces rencontres, les idées de tout le monde devraient être considérées et entendues (Bowers *et al.*, 2012). Réserver du temps pour la réflexion et les conversations de manière consciente est également une pratique que peuvent mettre en place les leaders afin de discuter et d'améliorer les projets, selon Bowers *et al.* (2012).

Recommandations

- Engager des gestionnaires pour la tête des organisations sportives qui croient en l'égalité.
- Encourager la pratique d'un leadership inclusif.

DÉVELOPPER DES MODÈLES DE COOPÉRATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES

Le système sportif est complexe et il serait important de bien définir les rôles et responsabilités de chaque partie prenante afin d'harmoniser les pratiques et d'optimiser les programmes et projets actuellement mis en œuvre et ceux à venir. Certaines pratiques pourraient être mises en place de manière concertée : pensons aux formations sur les enjeux de l'EDI (voir le chapitre 1) ou encore la promotion d'une communication inclusive.

La circulation du message de l'égalité par la mise en place d'une stratégie et d'outils de communication inclusifs pour toutes les parties prenantes

Les communications d'une organisation sont en quelque sorte l'image qu'elle donne à voir d'elle-même. Il est important que toutes et tous se sentent inclus dans ces communications. Certaines organisations déploient déjà de grands efforts de ce côté, notamment quant au langage utilisé, aux événements dont elles font la promotion ainsi qu'à leurs contenus visuels :

On en parle souvent, comme quand on dit «joueur, joueuse», on essaie de, on a même vérifié auprès de la langue française pour voir quel mot on peut utiliser. Il y a des mots qu'on peut utiliser pour le féminin et le masculin. Fait qu'on regarde ça aussi. Il y a beaucoup de mots, habituellement, les filles, quand vous dites «joueuses», vous n'êtes pas un joueur. Fait que là, ça commence à penser comme ça. Mais il y a encore beaucoup de travail à faire.

Une organisation témoigne des efforts réalisés pour mettre de l'avant des communications qui représentent bien le sport féminin et masculin :

Bien, on a une page Facebook de [nom du sport] féminin, j'aime ça partager tout ce qui est sport féminin. On utilise beaucoup Facebook et les sites Web [pour] faire la promotion des événements. [...] Pour donner un exemple, on a une capsule qui nous permet de faire la promo du sport. Mais les deux tiers à un moment donné, c'était juste du féminin, parce que c'était juste la gang du féminin ! Il a fallu qu'on fasse une intervention en région et qu'on leur dise : «J'imagine qu'il nous reste encore des gars ?» Il faudrait faire la même chose quand les organisations couvrent seulement le sport masculin. Ça a été un changement de culture, ça veut dire que haut et fort, notre point fort, notre premier plan stratégique, c'était de reconnaître que tout ce qu'on fait, on le fait pour les gars et les filles dans l'ensemble. Maintenant, c'est dans la job de tout le monde, de faire en sorte que ça fasse partie de ça, et juste au niveau du langage, moi, je porte plus attention, mais c'est rare qu'on va dire juste «les joueurs», c'est rare qu'on va dire «les gars», c'est vraiment en dedans d'un an qu'on a vu le changement de «les gars, les filles», «les joueurs, les joueuses».

Cette organisation porte également une attention à ce que ses contenus visuels soient inclusifs : «Tous les visuels incluent des gars et des filles, même chez les tout-petits». C'est un excellent départ. Nous recommandons également d'inclure des personnes des divers groupes : personnes racisées, en situation de handicap, autochtones, etc.

Si une minorité d'organisations font de grands efforts du côté de leurs communications afin d'être le plus inclusives possible, d'autres n'ont toujours pas mis de ressources en ce sens. Par exemple, on ne retrouve aucune mention du féminin dans leurs communications, et les pages Facebook de ces organisations ne rapportent que des événements portant sur le sport masculin.

Les communications inclusives passent également par le langage qui est utilisé tous les jours au sein de l'organisation. Ainsi, il est important de s'adresser à tous et toutes en utilisant le bon genre et les bons pronoms. Une participante témoigne :

C'est vraiment cet exemple de «Salut les boys», moi, ça m'a vraiment choquée. Bien, dans ma tête, si un boss voit ce genre de comportement là, bien, c'est de dire : «Salut, telle personne, en passant, [nom de la collègue féminine] est là. Allo!!» C'est juste des fois de porter cette attention-là supplémentaire qui peut aider.

Recommandations

- S'assurer que les communications de l'organisation sont inclusives des personnes de tous les genres.
- Utiliser la rédaction épïcène ou inclusive.
- Féminiser les textes et les publications sur les réseaux sociaux.
- Utiliser un langage inclusif dans les communications orales avec les collègues (le bon genre et les bons pronoms, par exemple).

Voici quelques guides de communication inclusive ou épïcène :

- Chez Égale Action : <https://www.egaleaction.com/la-semaine-nationale-des-entraîneurs-vraiment/>.
- À l'Office québécois de la langue française : <https://www.oqlf.gouv.qc.ca/redaction-epicene/formation-redaction-epicene.pdf>.
- À l'Institut national de la recherche scientifique : <https://inrs.ca/wp-content/uploads/2021/03/Guide-redaction-inclusive-inrs-vf.pdf>.

Partager les bonnes pratiques entre les diverses parties prenantes

Nous l'avons vu à quelques reprises et concernant différents enjeux dans les pages de cet ouvrage : travailler en vase clos dans une organisation nuit à la diversité. La situation est la même en ce qui concerne les différentes parties prenantes de l'environnement sportif. Une personne témoigne de la nécessité de coopérer et de travailler de manière concertée afin de trouver des solutions :

J'essaie de briser le fait de travailler en silo. Les clubs travaillent de leur bord chacun leur tour. Là, il commence à y avoir des alliances, des collaborations. Je pense justement que les initiatives du côté féminin, ça porte fruit parce qu'on s'assoit autour d'une table, puis qu'on dit : «Regarde, ça fait deux ans là qu'on ne peut pas offrir un championnat à nos filles, puis

on perd des membres à cause de ça. Donc, qu'est-ce qu'on fait?» On n'a pas la science infuse, tu sais. Nous autres, notre spécialité c'est le [nom du sport]. Donc, c'est vraiment difficile de mettre le doigt sur bobo, puis de se dire qu'en faisant $A + B$, ça va donner C . Ce n'est vraiment pas évident pour nous autres. C'est donc important de s'asseoir ensemble et de s'entraider.

S'allier à des personnes ou à des organisations qui donnent des outils pour l'égalité, comme Égale Action, est également porteur :

On cherche constamment des partenariats, des collaborations avec des gens qui vont nous aider à progresser. Une des premières choses que j'ai faites, c'est de rencontrer Égale Action quand je suis arrivé dans mon poste de DG, parce que je voulais aller chercher des solutions. Malheureusement, traditionnellement, c'est très masculin. Moi, je suis un gars, puis il y a plusieurs gars, puis il manquait de filles dans notre permanence, il manque des filles dans notre CA, alors on cherche des gens qui vont nous aider à trouver des solutions. Moi, je ne l'ai pas la solution, nécessairement, puis je n'ai pas de conseils à donner à personne. J'ai plus des conseils à recevoir. [...] Un questionnement qu'on a constamment de dire : « Comment qu'on peut faire pour être meilleurs ? »

Il importe donc de créer des alliances et de partager les bonnes pratiques favorisant l'équité entre les personnes des divers groupes. En bref, il est crucial de coopérer autant dans les organisations qu'entre organisations !

Recommandations

- Partager les pratiques porteuses pour l'équité d'accès au sport pour les groupes sous-représentés ainsi que d'accès à la permanence et aux positions de gestion dans les organisations sportives.
- Organiser un colloque annuel de partage des bonnes pratiques en EDI et colliger les actions porteuses dans des documents déposés en ligne ; de tels événements ont déjà eu lieu, comme, par exemple Conversation 2015 et Conversation 2021 à l'Université Laval : <http://www.conversation2015.ulaval.ca>.
- Faire des alliances avec des organismes qui ont le mandat de promouvoir l'avancement des filles et des femmes dans le sport, comme Égale Action.

Donner du temps au changement...

Le titre de cette section est une évidence : le changement prend du temps. Si nous avons jugé qu'une telle section dans notre ouvrage était nécessaire, c'est que plusieurs personnes ne réalisent pas ce fait et se découragent de voir stagner les enjeux d'égalité dans le sport. Si le changement prend du temps, plus tôt nous mettons en place des pratiques qui ont le potentiel de faire avancer la présence et la progression des personnes des groupes marginalisés dans le sport, plus nous atteindrons rapidement nos objectifs d'équité et, par effet boule de neige, plus les organisations seront en santé et performantes.

Le témoignage suivant illustre d'une façon éloquente l'évolution qui est possible quant à la place des femmes dans le sport et à la disparité internationale dans ce dossier :

Si je prends mon exemple au niveau de l'arbitrage, moi, quand j'ai commencé, il y a presque quarante ans, il n'y avait pratiquement pas de femmes qui arbitraient au Québec. [...] Il y avait tout le temps une remise en question des décisions, tu voyais dans le regard des autres qu'ils doutaient et ne te respectaient pas et tout ça. Mais moi, j'ai grandi avec des générations de joueurs que j'arbitrais quand ils étaient jeunes et ils ont grandi avec ça et maintenant, il y en a plein, plein de joueurs, que ce soit un homme ou une femme, ça n'a rien à voir avec le sexe, le sifflet. Ce sont vraiment les décisions que tu prends, sont-elles bonnes ou pas. Je le vois là, je le sais, j'ai senti pour ma part une différence, ça a pris à peu près vingt ans dans ma carrière, pour que j'aie le respect des hommes les plus vieux. Et maintenant, je peux faire n'importe quelle gaffe épouvantable [rires]. Non, mais je sais, je la connais ma game, des fois, je me dis : « Oh mon Dieu, j'ai-tu fait ça ? » Toi, tu le sais, mais il n'y en a pas un et pas une, mais surtout pas un qui va faire un commentaire. [...] Mais autant du côté des hommes que des femmes, pour la plupart je ne pense pas, en tout cas au Québec, on a vraiment depuis justement une vingtaine d'années, je pense que les générations ont grandi avec des femmes qui arbitrent. [...] Moi, j'ai plus besoin de faire mes preuves ici au Québec, au Canada ça va, mais je vais à l'international, souvent, il y a des nouveaux arbitres qui viennent d'ailleurs et de pays très machos et ils me voient arriver et tu sens le regard. [...] Puis là, tu fais ton match, puis ils sont dans les estrades, puis ils regardent et ils jugent. Puis là, je sens qu'après ça, ils viennent, puis ils font comme « OK, ça va bien, là ». Puis je sens que j'ai atteint une estime, bien, cette estime-là, comment ça que je ne l'avais pas au départ quand mon collègue masculin, ils ne l'ont jamais vu non plus, mais que lui on le respecte. Ils ont même pas vu son match [rires] !

Cet extrait nous montre l'évolution du respect envers les femmes en arbitrage sur une période de quarante ans. Nous voyons également que les femmes ont toujours besoin de (re)faire leurs preuves lorsqu'elles changent de contexte. Nous ne pouvons qu'espérer qu'une réelle inclusion des femmes à un niveau international se concrétise dans les prochaines décennies.

Des gestionnaires nous ont également fait part de l'évolution du sport féminin au sein de leur fédération dans les dernières décennies. Ce sont les efforts déployés pour le sport féminin qui ont permis d'augmenter le bassin d'athlètes féminines. En effet, si ces gestionnaires et ceux et celles les ayant précédés n'avaient pas mis en place des initiatives pour le sport féminin, leurs chiffres quant à la participation n'auraient certainement pas été en croissance :

Si on ne fait rien, bien, notre sport n'évolue pas, on l'a vu dans les dernières années. En doublant nos participantes, c'est parce qu'il y a du monde qui s'est levé et qui a cru à la cause. On a toujours besoin de gens qui y croient vraiment et qui sont vraiment dévoués, qui sont dédiés à cette cause-là. C'est la même chose pour le [nom du sport] féminin, c'est la même chose pour le [nom du sport] adapté, ou tel autre programme. [...] On a vraiment mis l'accent dans nos stratégies, à faire plus de promotion, à aller faire croître la population féminine. Dans les dix dernières années, ç'a été exponentiel, surtout dans les quatre dernières années, on a même rebâti au niveau du plan stratégique, les résultats sont très, très bons.

Cet extrait illustre que des actions stratégiques et sur le long terme ancrées dans une volonté organisationnelle forte sont la clé de la progression des personnes des différents groupes marginalisés dans le sport.

Recommandation

Mettre des actions en place dès **maintenant** pour que dans vingt ou trente ans, l'organisation puisse regarder le chemin parcouru quant à l'EDI avec fierté !

DÉVELOPPER UNE CULTURE DE L'EDI

L'importance de garder en tête la dimension de la complexité culturelle lorsqu'on aborde les enjeux de diversité dans les organisations sportives

Nos sociétés étant de plus en plus plurielles, il est nécessaire lorsqu'on aborde la question de la diversité de tenir compte des différences culturelles quant aux attentes envers les personnes des différents genres, par exemple. Certains ouvrages comme celui de Molnar, Amin et Kanamasu (2018), *Women, Sport and Exercise in the Asia-Pacific Region Domination, Resistance, Accommodation*, montre le caractère complexe des réalités locales quant à la participation des femmes au sport. Keyser-Verreault (2018, 2020, 2021) a aussi montré comment les idéaux de féminité à Taiwan, telles, par exemple, la faiblesse, la douceur et l'importance d'un canon de beauté qui valorise une peau très blanche et donc non bronzée, décourageaient plusieurs femmes à faire de l'activité physique. Il faut aussi mentionner les possibles biais de la science produite en Occident et portant sur des réalités autres. Pang (2018) souligne l'importance de tenir compte des réalités locales et des différences culturelles lorsque, par exemple, on s'intéresse à l'activité physique et aux modes de vie sains. Sachant le caractère pluriel de la société canadienne, il est aussi important de garder à l'esprit cette complexité et l'absence de réponse simple lorsque nous abordons la diversité dans les organisations sportives canadiennes.

Jusqu'à présent³,

la recherche et la programmation en matière d'équité entre les sexes dans le sport ont majoritairement adopté des approches cumulatives de l'identité qui sont principalement centrées sur les femmes et les filles blanches, cis, binaires, non handicapées, non grosses. Pourtant, l'équité entre les sexes ne peut être atteinte dans le sport sans se centrer sur les expériences des femmes, des filles, des personnes bispirituelles et non binaires qui font face à des systèmes d'oppression qui se chevauchent (par exemple, les femmes racisées, les personnes en situation de handicap, les personnes queers, etc.).

3. Les paragraphes qui suivent sont tirés d'une traduction libre de Kriger *et al.* (2021) et de Kriger *et al.* (2022).

Jusqu'à maintenant, en ce qui concerne l'équité entre les sexes dans le sport, les approches cumulatives de l'identité ont abouti à :

- Des initiatives d'équité entre les sexes présentées comme des projets visant à «inclure l'autre» et profitant de manière disproportionnée aux membres les plus privilégiés du ou des groupes qu'elles cherchent à inclure (par exemple, les femmes blanches dans les initiatives d'équité entre les sexes, ou les hommes gais cisgenres blancs dans la communauté LGBTQ2+);
- Une pénurie de recherches sur les femmes et les filles qui se heurtent à de multiples systèmes d'oppression lorsqu'elles accèdent au sport, y participent ou le dirigent (Lim *et al.*, 2021);
- Une hiérarchisation des oppressions: l'application cohérente d'un modèle d'équité dans lequel la logique «les femmes (cisgenres) d'abord» ou, dans le sport, d'un modèle dans lequel les femmes blanches, non handicapées et cisgenres sont priorisées comme méritant l'équité «avant» que l'équité pour les «autres» groupes identitaires (par exemple, les personnes racisées, les Autochtones, les personnes bispirituelles, les personnes trans ou non binaires, les personnes en situation de handicap) puisse être envisagée;
- Une mauvaise utilisation de la notion de «genre» qui tend à exclure les genres non binaires et trans et suppose l'homogénéité des expériences non binaires et trans.

C'est en ce sens que les approches intersectionnelles sont nécessaires dans les initiatives pour l'équité des genres (Carter-Francique et Flowers, 2013) dans le sport afin de permettre des changements quant à l'accès, la participation et le leadership.

C'est dans cet esprit que nous reprenons le modèle de praxis intersectionnelle⁴ de Kriger, Keyser-Verreault, Joseph et Peers (2022⁵) dans le cadre de cet ouvrage.

-
4. Plutôt que de nous attarder à la théorisation de l'intersectionnalité comme le font plusieurs dans le milieu universitaire (voir Bilge, 2015, pour une critique du blanchiment de l'intersectionnalité), nous proposons de retourner aux racines militantes du concept et suggérons des pratiques qui visent le changement pour davantage de justice sociale dans une perspective d'opérationnalisation du concept (Atewologun *et al.*, 2016; Ressia *et al.*, 2017). En effet, beaucoup moins d'énergie a été déployée dans le milieu de la recherche pour réfléchir à l'*embodiment* du concept (Nash, 2008).
 5. Voir aussi <https://ealliance.ca/fr/approches-de-recherche-intersectionnelles> et Kriger *et al.* (2021), pour un bon résumé de l'approche.

Le modèle de praxis intersectionnelle⁶

Plutôt que d'appliquer les pratiques proposées dans le cadre de cet ouvrage de manière technique ou seulement de les intégrer dans les politiques, nous avons choisi ici de présenter un modèle de praxis intersectionnelle qui a le potentiel de faciliter l'intégration de l'EDI dans les pratiques individuelles ainsi que dans la culture organisationnelle.

L'objectif du Cadre d'opérationnalisation de l'intersectionnalité (OI) est de fournir des conseils sur la manière d'opérationnaliser les approches intersectionnelles. En d'autres termes, le Cadre d'OI aide à mettre en pratique les approches intersectionnelles. Représenté sous la forme d'une roue (voir la figure 3), le Cadre d'IO définit quatre points d'engagement : 1) l'apprentissage, 2) la réduction des méfaits, 3) la responsabilité et la transparence, 4) la transformation. Il fournit ensuite une structure pour aider à appliquer ces concepts aux besoins du terrain et de l'organisation. Bien qu'il existe de nombreuses façons de s'engager de manière intersectionnelle, le Cadre d'OI présente certaines des façons concrètes de le faire dans le cadre de son travail (Kriger *et al.*, 2021, notre traduction).

Qui est au centre des préoccupations ?

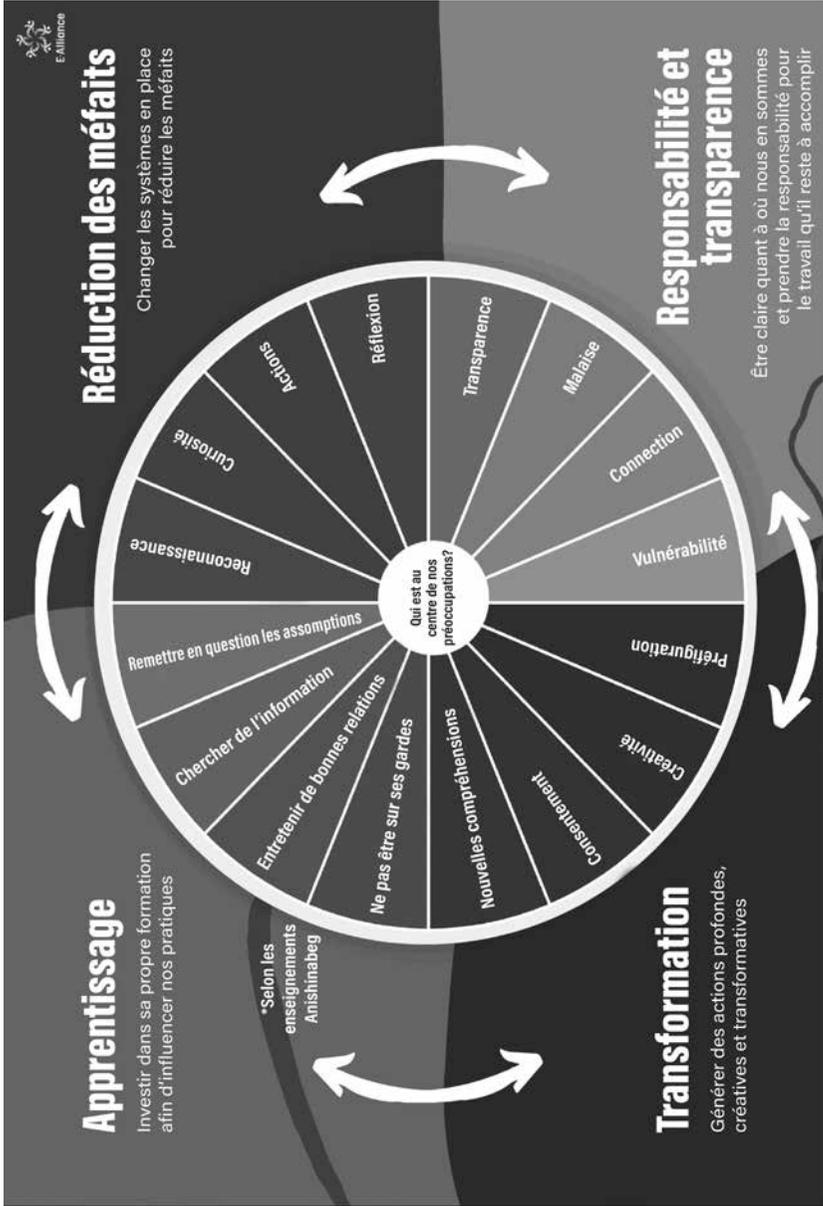
Le Cadre d'OI tourne autour de la question de savoir « qui est au centre des préoccupations ». Cette question nous rappelle que nous devons constamment nous poser ces questions : qui est (ou n'est pas) impliqué dans la prise de décisions ? La participation de qui est (ou n'est pas) priorisée dans nos politiques ? Et quelles sont les histoires qui sont (ou ne sont pas) racontées ? Nous devons continuellement nous poser ces questions si nous voulons cesser de répéter les mêmes erreurs et exclure certaines personnes et certains groupes de personnes (Kriger *et al.*, 2021, notre traduction).

Les rayons de la roue en action

Les rayons sont conçus pour aider les gens à développer des pratiques essentielles, durables et plus éthiques. L'« apprentissage continu », la « curiosité » et la « gentillesse » peuvent conduire à une meilleure communication ; l'acceptation de notre « vulnérabilité », la « réflexion » et l'accueil de l'« inconfort » que peut provoquer la prise de conscience de l'exclusion que l'on a perpétuée peuvent nous aider à agir avec respect ;

6. Cette section est basée sur l'article de Kriger *et al.* (2022), mais nous avons essentiellement repris la présentation du modèle qui a été faite dans Kriger *et al.* (2021) afin de le vulgariser pour les personnes travaillant et s'impliquant dans les organisations sportives.

FIGURE 3 – La roue du Cadre d'OI



Source : Kriger *et al.* 2022.

et le «lien», le «maintien de bonnes relations (selon les enseignements anichinabés)», le passage à l'«action» et la «transparence» peuvent cultiver la confiance que nous pourrions regagner auprès des personnes des groupes historiquement marginalisés. Ce sont des éléments essentiels pour démanteler les systèmes d'oppression. Ces qualités prennent du temps à être développées et constituent une pratique à entreprendre en continu (Kriger *et al.*, 2021, notre traduction).

Mise en pratique des éléments des rayons :

Transparence et reconnaissance : reconnaître qui est absent de notre organisation, de notre conseil d'administration ou de notre projet, et nous demander à quelles communautés nous ne sommes pas liés de manière significative.

Apprentissage continu et nouvelles lectures : rechercher des renseignements écrits par des personnes expertes des communautés mal desservies afin de mieux comprendre les contextes, les histoires et les expériences qui ont conduit à un manque de liens.

Vulnérabilité : aborder l'établissement de relations avec humilité, avec des engagements à long terme (plutôt que des demandes utilitaires), et en comprenant que la critique constructive est un cadeau qu'on se doit de recevoir avec reconnaissance.

Remise en question des hypothèses et malaise : remettre en question et redéfinir les attentes de l'organisation quant à la manière, au moment et à la personne avec laquelle des relations, des liens sont établis, et accepter leur fréquence au lieu d'adopter des processus de *statu quo* qui peuvent restreindre le temps ou d'autres ressources qui pourraient être consacrés à établir et développer des relations significatives.

Lien et maintien de bonnes relations (selon les enseignements anichinabés) : réfléchir à notre participation au monde afin d'entretenir des relations mutuelles, respectueuses et éthiques, et de nous engager à respecter «les concepts fondamentaux de totalité (intégralité), d'interrelation, d'interconnexion, d'équilibre et de respect» (Bell, 2014, p. 16). Plus précisément, entretenir de bonnes relations signifie agir dans le monde en gardant à l'esprit toutes ses relations, un concept autochtone que Wagamese (2013) décrit en partie comme «la reconnaissance [...] que nous sommes tous un seul corps qui se déplace ensemble dans le temps et l'espace».

Comme le montre l'exemple ci-dessus, les différents rayons fonctionnent ensemble : chaque action ou engagement soutient les autres. Lorsqu'ils sont mis en pratique ensemble, les rayons se fondent les uns dans les autres, comme lorsqu'une roue tourne. Nous pouvons commencer n'importe où dans le cycle de la roue, en sachant que nous devrons plus

tard nous engager dans plusieurs des composantes si nous voulons mettre en œuvre un changement systémique profond, durable et qui a un réel effet (Kriger *et al.*, 2021, notre traduction).

Un remue-méninges pour les programmes, les politiques et les espaces

Le Cadre d'OI peut également être utilisé pour évaluer les besoins et améliorer les programmes, les politiques et les espaces sportifs. Après nous être demandé qui devrait être au centre de nos programmes et de notre prise de décisions et avoir vérifié que les bonnes personnes sont impliquées, nous pouvons utiliser le Cadre pour réfléchir à ce qui est nécessaire pour chaque point d'engagement. Faut-il davantage de formation (apprentissage)? Peut-être un programme de mentorat pour ceux et celles qui sont au centre des préoccupations (réduction des préjugés), ou un réaménagement de l'espace physique (réduction des préjugés ou transformation, selon le contexte)? En commençant par un défi concret auquel l'organisation fait face, nous pouvons utiliser les différents points d'engagement pour réfléchir à ce qui peut être fait.

Prenons un exemple courant : votre organisation veut être accueillante pour les personnes de tous les genres, mais n'a que des programmes pour les garçons et les filles. Les points d'engagement peuvent être utilisés pour définir des possibilités d'intervention :

Apprentissage : consacrez du temps à la lecture d'articles et au visionnement de vidéos en ligne ; engagez des consultants ou consultantes, des chercheurs ou chercheuses ou encore des personnes qui ont des expériences vécues pertinentes ; observez les pratiques et les espaces de votre organisation ; lisez les lois fédérales et provinciales sur les droits de la personne concernant l'interdiction de discrimination basée sur le genre, l'identité sexuelle et l'expression sexuelle ; apprenez comment le revenu, l'origine ethnoculturelle, les capacités (le fait d'être en situation de handicap ou non), les expériences liées au genre et d'autres facettes de l'identité se façonnent mutuellement.

Réduction des méfaits : pratiquez l'utilisation des pronoms et des noms qui reflètent les identités (auto-identifiés) des personnes, y compris les prononciations justes ; introduisez des options de toilettes et de vestiaires non genrés ; introduisez des politiques d'inclusion des personnes non binaires dans les programmes sportifs ; examinez et modifiez les codes vestimentaires ou les politiques de harcèlement ; mettez à jour les formulaires d'admission avec les différentes options de genre (ou examinez pourquoi ces renseignements sont demandés en premier lieu) ; revoyez les coûts d'inscription, de location d'équipements ou d'espaces ; réviser les politiques de priorisation et d'allocation des espaces.

Transparence et responsabilité: soyez honnête sur la situation de votre organisation en ce qui concerne l'inclusion des personnes non binaires et trans; communiquez clairement les limites (légales, politiques, structurelles, etc.) qui pourraient influencer la participation d'une personne non binaire ou non cis; travaillez à apporter les changements nécessaires; présentez des excuses lorsque nécessaire; ne dites pas que les programmes sont inclusifs pour tous les genres s'ils ne le sont pas réellement; prenez plutôt des mesures pour en améliorer l'accessibilité.

Transformation: réservez un espace pour les sports dirigés par des personnes trans ou non binaires; soutenez ce que font ces groupes dans votre communauté et faites-en la promotion.

Le Cadre peut également être appliqué à d'autres domaines de politiques et de programmes de manière similaire, en utilisant les points d'engagement comme des repères pour orienter la conversation et les idées. [...] Il existe de nombreuses façons d'utiliser ce Cadre pour opérationnaliser l'intersectionnalité. Tirons parti de l'opérationnalisation de l'intersectionnalité et créons un élan en établissant des liens avec d'autres personnes et d'autres programmes, en nous engageant à agir et en nous engageant de manière créative dans nos contextes uniques (Kriger *et al.*, 2021, notre traduction).

Recommandations

- Prendre conscience de la complexité de la diversité.
- Mettre en pratique le modèle de praxis intersectionnelle dans le domaine du sport de Kriger *et al.* (2022).
- S'assurer que l'organisation a un plan en EDI et que l'EDI est inscrite dans les objectifs stratégiques.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous nous sommes d'abord penchées sur l'importance de la coopération intégrative afin d'expliquer l'importance pour les parties prenantes de travailler ensemble et en cohésion pour favoriser l'EDI dans le secteur sportif. Finalement, la deuxième partie du chapitre a été consacrée à l'implantation d'un modèle EDI dans le

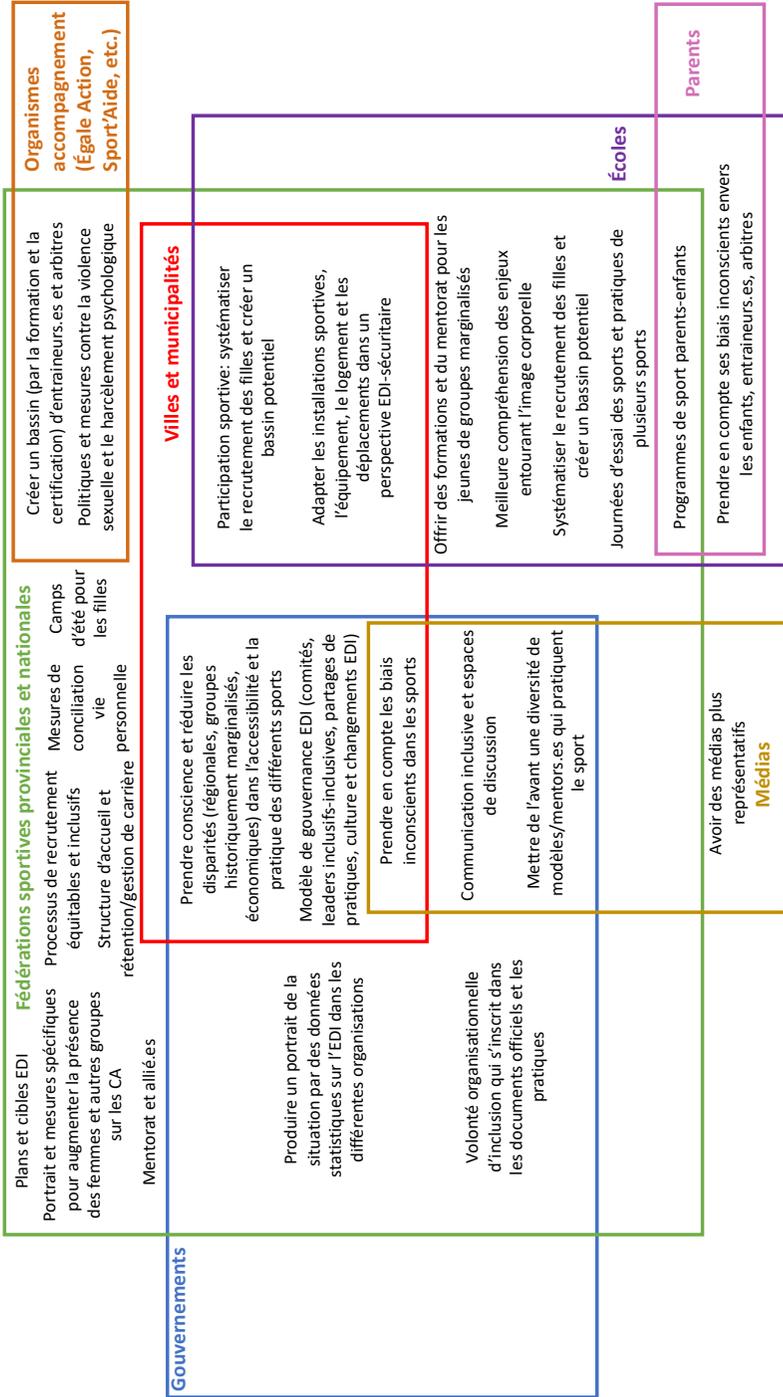
sport qui s'inspire du modèle de praxis intersectionnelle de Kriger, Keyser-Verreault, Joseph et Peers (2022). Dans la conclusion, nous ferons une synthèse de toutes les pratiques porteuses d'équité qui ont été vues dans cet ouvrage.

Conclusion

Cet ouvrage a permis de cerner les besoins et les pratiques à implanter dans les fédérations sportives québécoises pour une plus grande inclusion de toutes les personnes dans le sport. Nous avons vu l'importance de comprendre les inégalités et de les traiter de manière transversale (chapitre 1), de mettre en place des mesures spécifiques afin de corriger les inégalités historiques (chapitre 2), de créer et entretenir un sentiment de justice dans les organisations (chapitre 3) et finalement, de reconnaître la nécessité pour les différentes parties prenantes de coopérer et de mettre en place une culture de l'EDI, qui peut passer par la mise en œuvre d'une praxis intersectionnelle (chapitre 4).

La figure 4 présente de façon synthétisée l'ensemble des pratiques à mettre en place par les différentes parties prenantes afin de favoriser l'inclusion des femmes et des autres groupes historiquement marginalisés dans le sport. En plus de rappeler les pratiques documentées dans l'ensemble de cet ouvrage, la figure met en évidence les rôles interreliés des principales parties prenantes, soit les fédérations sportives provinciales et nationales, les villes et municipalités, les gouvernements, les écoles, les organismes d'accompagnement, les parents et les médias. La figure 4 met ainsi en évidence que les différentes parties prenantes doivent travailler en concertation pour que les pratiques d'inclusion soient réellement implantées de façon efficace et durable.

FIGURE 4 – Rôles interreliés des principales parties prenantes dans l’implantation des pratiques inclusives dans le milieu sportif



Enfin, la figure illustre concrètement le but de cet ouvrage, qui est de permettre à toutes les parties prenantes de définir des pratiques concrètes en matière d'égalité, de diversité et d'inclusion qui permettent de générer des changements structurels durables dans l'écosystème sportif. Cet ouvrage se veut un exercice de synthèse et de vulgarisation des connaissances qui n'est pas une fin en soi, mais plutôt un premier apport qui évoluera avec les différentes actions qui seront entreprises dans le futur par les parties prenantes dans leurs différentes interventions. Les différents concepts, outils de réflexion et pistes d'action proposés dans cet ouvrage ne représentent pas une recette miracle ni une réponse unique, mais plutôt un outil de référence pour contribuer au changement de façon inclusive et durable.

Références

- Abdulwasi, M. *et al.* (2018), «An ecological exploration of facilitators to participation in a mosque-based physical activity program for South Asian Muslim women», *Journal of Physical Activity & Health*, vol. 15, n° 9, p. 671-678.
- Acker, J. (1990), «Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations», *Gender & Society*, vol. 4, n° 2, p. 139-158.
- Acosta, R. V. et L. J. Carpenter (2012), *Women in Intercollegiate Sport A Longitudinal, National Study Thirty-Five Year Update*, West Brookfield, Brooklyn College.
- Adams, M. L. (2006), «The game of whose lives? Gender, race, and entitlement in Canada's "National" Game», dans D. Whitson et R. Gruneau (dir.), *Artificial Ice: Hockey, Culture, and Commerce*, Peterborough, Broadview Press.
- Adriaanse, J. (2016), «Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard Global Index of Participation», *Journal of Business Ethics*, vol. 137, p. 149-160.
- Adriaanse, J. (2017), «Quotas to accelerate gender equity in sport leadership: do they work?», dans S. Leberman et L. J. Burton (dir.), *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change*, Abingdon, Routledge.
- Adriaanse, J. A. et T. Schofield (2013), «Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach», *Sport Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 498-513.
- Ahern, K. R. et A. K. Dittmar (2012), «The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation», *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 127, n° 1, p. 137-197.
- Alexander, D. *et al.* (2020) «Female Paralympic athlete views of effective and ineffective coaching practices», *Journal of Applied Sport Psychology*, vol. 32, n° 1, p. 48-63.
- Allen, J. B. et S. Shaw (2009), «Women coaches' perceptions of their sport organizations' social environment: Supporting coaches' psychological needs?», *Sport Psychologist*, vol. 23, n° 3, p. 346-366.
- Allen, J. B. et S. Shaw (2013), «An interdisciplinary approach to examining the working conditions of women coaches», *International Journal of Sports Science & Coaching*, vol. 8, n° 1, p. 1-18.

- Anderson, E. et E. M. Kian (2012), «Examining media contestation of masculinity and head trauma in the National Football League», *Men and Masculinities*, vol. 15, n° 2, p. 152-173.
- Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS) (2016), *Le sport féminin: nourrir toute une vie de participation. Rapport de recherche sur l'état de la participation sportive des filles et des femmes au Canada*.
- Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS) (2018), *Élever les attentes. Rapport d'impact 2018-2019*.
- Atewologun, D. et al. (2016), «Revealing intersectional dynamics in organizations: introducing “intersectional identity work”», *Gender, Work and Organization*, vol. 23, n° 3, p. 223-247.
- Atteberry-Ash, B. et M. R. Woodford (2018), «Support for policy protecting LGBT student athletes among heterosexual students participating in club and intercollegiate sports», *Sexuality Research & Social Policy*, vol. 15, n° 2, p. 151-162.
- Banwell, J. et al. (2019), «Key considerations for advancing women in coaching», *Women in Sport and Physical Activity Journal*, vol. 27, n° 2, p. 128-135.
- Banwell, J. et al. (2020), «Benefits of a female coach mentorship programme on women coaches' development: An ecological perspective», *Sports Coaching Review*, vol. 1, n° 23, p. 61-83.
- Bass, J. et al. (2015), «The glass closet: Perceptions of homosexuality in intercollegiate sport», *Journal of Applied Sport Management*, vol. 7, n° 4, p. 1-31.
- Bauman, A. E. et al. (2012), «Correlates of physical activity: Why are some people physically active and others not?», *Lancet*, vol. 380, n° 9838, p. 258-271.
- Bell, N. (2014), «Teaching by the Medicine Wheel: An Anishinaabe framework for Indigenous education», *Education Canada Network*, vol. 54, n° 3.
- Bellack, J. (2015), «Unconscious bias: An obstacle to cultural competence», *Journal of Nursing Education*, vol. 54, n° 9, p. S63-S64.
- Berlin, K. L. et D. B. Klenosky (2014), «Let me play, not exercise! A laddering study of older women's motivations for continued engagement in sports-based versus exercise-based leisure time physical activities», *Journal of Leisure Research*, vol. 46, n° 2, p. 127-152.
- Bilge, S. (2015), «Le blanchiment de l'intersectionnalité», *Recherches féministes*, vol. 28, n° 2, p. 9-32.
- Blodgett, A. T. et al. (2017), «Intersecting identities of elite female boxers: Stories of cultural difference and marginalization in sport», *Psychology of Sport and Exercise*, vol. 32, p. 83-92.
- Bohuon, A. et I. Gimenez (2019), «Performance sportive et bicatégorisation sexuée», *Genèses*, vol. 2, n° 115, p. 9-29.
- Bordo, S. (2004), *Unbearable Weight: Feminism, Western Culture, and the Body*, Los Angeles, University of California Press.

- Bourke, J. et A. Espedido (2020), «The key to inclusive leadership», *Harvard Business Review*.
- Bowers, K. W. *et al.* (2012), «How inclusive leadership can help your practice adapt to change», *Family Practice Management*, vol. 19, n° 1, p. 8-11.
- Bowker, A. *et al.* (2003), «Sports participation and self-esteem: Variations as a function of gender and gender role orientation», *Sex Roles*, vol. 49, n° 1-2, p. 47-58.
- Brackenridge, C. (1997), «“He owned me basically...”: Women’s experience of sexual abuse in sport», *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 32, n° 2, p. 115-130.
- Brière, S. (dir.) (2019), *Les femmes dans des professions traditionnellement masculines*, Québec, Presses de l’Université Laval.
- Brière, S. et A. Martinez (2011), «Changes and resistance in gender mainstreaming: The case of Morocco», *Recherches féministes*, vol. 24, n° 2, p. 153-172.
- Brière, S. *et al.* (2022), *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations*, Québec, Presses de l’Université Laval.
- Brown, S. et R. L. Light (2012), «Women’s sport leadership styles as the result of interaction between feminine and masculine approaches», *Asia-Pacific Journal of Health, Sport and Physical Education*, vol. 3, n° 3, p. 185-198.
- Bruce, T. (2016), «New rules for new times: Sportswomen and media representation in the third wave», *Sex Roles*, vol. 74, p. 361-376.
- Bryan, S. N. *et al.* (2006), «Physical activity and ethnicity: Evidence from the Canadian Community Health Survey», *Canadian Journal of Public Health*, vol. 97, n° 4, p. 271-276.
- Burton, L. J. (2015), «Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research», *Sport Management Review*, vol. 18, n° 2, p. 155-165.
- Burton, L. J. *et al.* (2009), «“Think athletic director, think masculine?”: Examination of the gender typing of managerial subroles within athletic administration positions», *Sex Roles*, vol. 61, n° 5-6, p. 416-426.
- Burton, L. J. *et al.* (2011), «Perceptions of gender in athletic administration: Utilizing role congruity to examine (potential) prejudice against women», *Journal of Sport Management*, vol. 25, n° 1, p. 36-45.
- Buzuvis, E. *et al.* (2016), «“As who they really are”: Expanding opportunities for transgender athletes to participate in youth and scholastic sports», *Law & Inequity: A Journal of Theory and Practice*, vol. 34, n° 2, p. 341-384.
- Cairns, K. et J. Johnston (2015), *Food and Femininity*, Londres, Bloomsbury Academic.
- Calzo, J. *et al.* (2013), «Physical activity disparities in heterosexual and sexual minority youth ages 12–22 years old: Roles of childhood gender nonconformity and athletic self-esteem», *Annals of Behavioral Medicine*, vol. 47, n° 1, p. 17-27.

- Canadian Women & Sport (CWS) (2020), *The Rally Report. Encouraging Action to Improve Sport for Women and Girls*. https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2020/06/Canadian-Women-Sport_The-Rally-Report.pdf.
- Carter-Francique, A. R. et C. L. Flowers (2013), «Intersections of race, ethnicity, and gender in sport», dans E. A. Roper (dir.), *Gender Relations in Sport*, Boston, Sense Publishers, p. 73-93.
- Carter-Francique, A. R. et F. M. Richardson (2016), «Controlling media, controlling access: The role of sport media on Black women's sport participation», *Race, Gender & Class*, vol. 23, n^{os} 1-2, p. 7-33.
- Channon, A. *et al.* (2016), «The promises and pitfalls of sex integration in sport and physical culture», *Sport in Society*, vol. 19, n^{os} 8-9, p. 1111-1124.
- Cherney, J. L. *et al.* (2015), «Research in communication, disability, and sport», *Communication and Sport*, vol. 3, n^o 1, p. 8-26.
- Claringbould, I. et A. Knoppers (2008), «Doing and undoing gender in sport governance», *Sex Roles*, vol. 58, n^{os} 1-2, p. 81-92.
- Clark, S. (2012), «Being "good at sport": Talent, ability and young women's sporting participation», *Sociology*, vol. 46, n^o 6, p. 1178-1193.
- Clarkson, B. (2020), «Covid-19: Reflections on threat and uncertainty for the future of elite women's football in England», *Managing Sport and Leisure*, vol. 27, n^{os} 1-2, p. 50-61.
- Cleland, V. *et al.* (2013), «Effectiveness of interventions to promote physical activity among socioeconomically disadvantaged women: A systematic review and meta-analysis», *Obesity reviews*, vol. 14, n^o 3, p. 197-212.
- Coche, R. (2015), «The amount of women's sports coverage on international sports news websites' home pages: Content analysis of the top two sites from Canada, France, Great Britain, and the United States», *Electronic News*, vol. 9, n^o 4, p. 223-241.
- Conseil du statut de la femme (2012), *Les femmes et le Plan Nord: pour un développement nordique égalitaire*, <https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/avis-les-femmes-et-le-plan-nord-pour-un-developpement-nordique-egalitaire.pdf>.
- Cooky, C. *et al.* (2021), «One and done: The long eclipse of women's televised sports, 1989-2029», *Communication & Sport*, vol. 9, n^o 3, p. 347-371.
- Cooper, E. et S. M. Driedger (2019), «"If you fall down, you get back up": Creating a space for testimony and witnessing by urban Indigenous women and girls», *International Indigenous Policy Journal*, vol. 10, n^o 1, p. 1-22.
- Corboz, J. *et al.* (2016), «Challenges of bystander intervention in male-dominated professional sport: Lessons from the Australian Football League», *Violence Against Women*, vol. 22, n^o 3, p. 324-343.
- Cosentino, A. B. (2017), *Women in Leadership within Professional Sport in Canada*, London, The University of Western Ontario.

- Crenshaw, K. (1989), «Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics», *University of Chicago Legal Forum*, p. 139-167.
- Culver, D. et M. Shaikh (2020a), *Gender Equity in Disability Sport: A Rapid Scoping Review of Literature*, Ottawa, Document interne E-Alliance, [https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/42217/1/Gender Equity in Disability Sport Review.pdf](https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/42217/1/Gender%20Equity%20in%20Disability%20Sport%20Review.pdf).
- Culver, D. et M. Shaikh (2020b), *L'équité des genres dans le sport pour personnes handicapées. Sommaire exécutif*, Ottawa, Document interne E-Alliance, Centre de recherche sur l'équité des genres+ en sport, <https://ealliance.manifoldapp.org/read/sportetpersonneshandicapees/section/9bc7e352-a066-4f8d-bd30-7bcc7a2df98c>.
- Culver, D. et al. (2019), «The Alberta Women in Sport Leadership Project: A social learning intervention for gender equity and leadership development», *Women in Sport and Physical Activity Journal*, vol. 27, n° 2, p. 110-117.
- Damant, D. et al. (2001), «Recension critique des écrits sur l'empowerment ou quand l'expérience de femmes victimes de violence conjugale fertilise des constructions conceptuelles», *Recherches féministes*, vol. 14, n° 2, p. 133-154.
- Dapice, A. N. (2006), «The medicine wheel», *Journal of Transcultural Nursing*, vol. 17, n° 3, p. 251-260.
- Deegan, M. (2018), «Multiple minority groups: A case study of physically disabled women», dans M. Deegan et N. Brooks (dir.), *Women and Disability: The Double Handicap*, New York, Routledge.
- Delvaux, M. (2019), *Le boys club*, Montréal, Les Éditions du Remue-ménage.
- Demers, G. (2004), «Why female athletes decide to become coaches or not», *Canadian Journal of Women in Coaching*, vol. 4, n° 5.
- Demers, G. (2010), «A report on the 5th IWG World Conference on Women and Sport», *Canadian Journal for Women in Coaching Online*, vol. 10, n° 4.
- Demers, G. (2019), «Increasing women's leadership in Canada: How to present an effective case for sport», *Canadian Journal for Women in Coaching*, vol. 19, n° 4, p. 1-8.
- Demers, G. et al. (2019), «Women in leadership positions within Canadian sport», dans N. Lough et al. (dir.), *Routledge Handbook of the Business of Women's Sport*, Londres, Routledge.
- Demers, G. et al. (dir.) (à paraître), «Genre et sports», *Recherches féministes*, vol. 35, n° 2.
- Derks, B. et al. (2016), «The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women», *The Leadership Quarterly*, vol. 27, n° 3, p. 456-469.
- Detellier, É. (2015), *Mises au jeu. Les sports féminins à Montréal, 1919-1961*, Montréal, Les Éditions du remue-ménage.

- Devís-Devís, J. *et al.* (2018), «Opening up to trans persons in Physical Education–Sport Tertiary Education: Two case studies of recognition in queer pedagogy», *Physical Education and Sport Pedagogy*, vol. 23, n° 6, p. 623-635.
- Dickinson, B. D. *et al.* (2002), «Gender verification of female Olympic athletes», *Medicine and Science in Sports and Exercise*, vol. 34, n° 10, p. 1539-1543.
- Dixon, M. et J. Bruening (2007), «Work–family conflict in coaching I: A top-down perspective», *Journal of Sport Management*, vol. 21, p. 377-406.
- Doherty, A. et T. Taylor (2007), «Sport and physical recreation in the settlement of immigrant youth», *Leisure/Loisir*, vol. 31, n° 1, p. 27-55.
- Doull, M. *et al.* (2018), «Are we leveling the playing field? Trends and disparities in sports participation among sexual minority youth in Canada», *Journal of Sport and Health Science*, vol. 7, n° 2, p. 218-226.
- Dovidio, J. *et al.* (2009), «The nature of contemporary racial prejudice: Insight from implicit and explicit measures of attitudes», *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 3, n° 3, p. 314-338.
- Duarte, T. *et al.* (2020), «Framing a social learning space for wheelchair curling», *International Sport Coaching Journal*, vol. 8, n° 2, p. 197-209.
- Durocher, M. (2021), «“Healthy” food and the production of differentiated bodies in “anti-obesity” discourses and practices», *Fat Studies*, p. 1-18.
- E-Alliance (2021), *Equity Matters: Lessons Learned From the Tokyo Paralympic Games: The long road ahead to equity*, YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=Z95KpYK1PE8>.
- Eather, N. *et al.* (2018), «Fundamental movement skills: Where do girls fall short? A novel investigation of object-control skill execution in primary-school aged girls», *Preventive Medicine Reports*, vol. 18, n° 11, p. 191-195.
- Elling-Machartzki, A. (2017), «Extraordinary body-self narratives: Sport and physical activity in the lives of transgender people», *Leisure Studies*, vol. 36, p. 256-28.
- Elsas, L. *et al.* (2000), «Gender verification of female athletes», *Genetics in Medicine*, vol. 2, p. 249-254.
- Emick, J. (2018), «Inclusivity in sports: The Change Room Project», *The Varsity*, <https://thevarsity.ca/2018/01/14/inclusivity-in-sports-the-change-room-project/>.
- Evans, B. *et al.* (2016), «Bullying victimization and perpetration among adolescent sport teammates», *Pediatric Exercise Science*, vol. 28, n° 2, p. 296-303.
- Fasting, K. *et al.* (2014), «The experiences of sexual harassment in sport and education among European female sports science students», *Sport, Education and Society*, vol. 19, n° 2, p. 115-130.
- Fédération de natation du Québec (n. d.), *Guide corporatif*, tome 2, <https://fnq.ca/app/uploads/guide-corporatif-tome-2-politiques-destinees-aux-employes.pdf>.

- Fédération québécoise de ski acrobatique (2009), *Code d'éthique Ski Acro Québec*, http://skiacroquebec.com/wp-content/uploads/2019/02/CODE_ETHIQUE-SAQ.pdf.
- Fentin-Thompson, N. (2011), *Identity Development and Athletic Participation Among Female Adolescents With Physical Disabilities*, San Francisco, Alliant International University.
- Ferguson, L. *et al.* (2019), «It's more than just performing well in your sport. It's also about being healthy physically, mentally, emotionally, and spiritually»: Indigenous women athletes' meanings and experiences of flourishing in sport», *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, vol. 11, n° 1, p. 1-19.
- Fischer, M. et J. McClearen (2020), «Transgender athletes and the queer art of athletic failure», *Communication & Sport*, vol. 8, n° 2, p. 147-167.
- Fitzpatrick, T. R. (2010), «Brain Fitness activities and health among older female senior center participants in Montreal, Quebec», *Activities, Adaptation & Aging*, vol. 34, n° 1, p. 30-47.
- Fitzsimmons, T. W. et V.J. Callan (2016), «Applying a capital perspective to explain continued gender inequality in the C-suite», *The Leadership Quarterly*, vol. 27, n° 3, p. 354-370.
- Forbes, G. B. *et al.* (2006), «Dating aggression, sexual coercion, and aggression-supporting attitudes among college men as a function of participation in aggressive high school sports», *Violence Against Women*, vol. 12, n° 5, p. 441-455.
- Frisby, W. (2011), «Promising physical activity inclusion practices for Chinese immigrant women in Vancouver, Canada», *Quest (Champaign)*, vol. 63, n° 1, p. 135-147.
- Frisby, W. et S. Millar (2002), «The actualities of doing community development to promote the inclusion of low income populations in local sport and recreation», *European Sport Management Quarterly*, vol. 2, n° 3, p. 209-233.
- Gallant, K. et S. Tirone (2017), «A “good life without bells and whistles”: A case study of immigrants' well-being and leisure and its role in social sustainability in Truro, Nova Scotia», *Leisure/Loisir*, vol. 41, n° 3, p. 423-442.
- Garland-Thomson, R. (1996), *Freakery: Cultural Spectacles of the Extraordinary Body*, New York, NYU Press.
- Gill, D. *et al.* (2010), «Perceived climate in physical activity settings», *Journal of Homosexuality*, vol. 57, n° 7, p. 895-913.
- Girard, M. (2021), «Ringuette toi-même!», *La Presse+*, https://plus.lapresse.ca/screens/7d725626-2dde-40cc-9b7c-bbbe1c011a81_7C__0.html?utm_content=email&utm_source=lpp&utm_medium=referral&utm_campaign=internal+share.
- Girier, D. *et al.* (n. d.), *Biais inconscients et recrutement*, https://observatoire-ia.ulaval.ca/app/uploads/2020/03/feuille-biaisinconscientsrecrut_finaleweb.pdf.

- Graham, L. *et al.* (2013), «“What d’you know, you’re a girl!” Gendered experiences of sport coach education», *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, vol. 13, p. 70-77.
- Grappendorf, H. et L. J. Burton (2017), «The impact of bias in sport leadership», dans S. Leberman et L. J. Burton (dir.), *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change*, Abingdon, Routledge.
- Greenhill, J. *et al.* (2009), «The impact of organisational factors on career pathways for female coaches», *Sport Management Review*, vol. 12, n° 4, p. 229-240.
- Grue, J. (2015), «The problem of the supercrip: Representation and misrepresentation of disability», dans T. Shakespeare (dir.), *Disability Research Today: International Perspectives*, Londres, Routledge, p. 204-218.
- Halbrook, M. et J. Watson (2018), «High school coaches’ perceptions of their efficacy to work with lesbian, gay, and bisexual athletes», *International Journal of Sports Science & Coaching*, vol. 13, n° 6, p. 841-848.
- Hardin, M. et B. Hardin (2004), «The “supercrip” in sport media: Wheelchair athletes discuss hegemony’s disabled hero», *Sociology of Sport Online*, vol. 7, n° 1.
- Hargie, O. D. *et al.* (2017), «“People have a knack of making you feel excluded if they catch on to your difference”: Transgender experiences of exclusion in sport», *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 52, n° 2, p. 223-239.
- Hasbrook, C. (1988), «Female coaches—Why the declining numbers and percentages?», *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, vol. 59, n° 6, p. 59-63.
- Henderson, K. et L. Bedini (1997), «Women, leisure, and “double whammies”: Empowerment and constraint», *Journal of Leisurability*, vol. 24, n° 1, p. 36-46.
- Henne, K. (2014), «The “science” of fair play in sport: Gender and the politics of testing», *Journal of Women in Culture and Society*, vol. 39, n° 3, p. 787-812.
- Hill Collins, P. et S. Bilge (2016), *Intersectionality*, Cambridge, Polity Press.
- Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart: The Commercialisation of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.
- Hollander, E. P. *et al.* (2008), *Inclusive Leadership and Leader-Follower Relations: Concepts, Research, and Applications*, New York, Routledge.
- Hovden, J. (2000), «“Heavyweight” men and younger women? The gendering of selection processes in Norwegian sport organizations», *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, vol. 8, n° 1, p. 17-32.
- Hovden, J. (2006), «The gender order as a policy issue in sport: A study of Norwegian sports organizations», *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, vol. 14, n° 1, p. 41-53.
- Hovden, J. (2010), «Female top leaders – Prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations», *International Journal of Sport Policy and Politics*, vol. 2, n° 2, p. 189-203.

- Hovden, J. (2012), «Discourses and strategies for the inclusion of women in sport – The case of Norway», *Sport in Society*, vol. 15, n° 3, p. 287-301.
- Howe, P. (2011), «Cyborg and supercrip: The Paralympics technology and the (dis) empowerment of disabled athletes», *Sociology*, vol. 45, n° 5, p. 868-882.
- Hurly, J. (2019), «“I feel something is still missing”: Leisure meanings of African refugee women in Canada», *Leisure Studies*, vol. 38, n° 1, p. 1-14.
- Iwasaki, Y. et J. Ristock (2004), «Coping with stress among gays and lesbians: Implications for human development over the lifespan», *World Leisure Journal*, vol. 46, n° 2, p. 26-37.
- James, C. (2005), *Race in Play: Understanding the Socio-Cultural Worlds of Student Athletes*, Toronto, Canadian Scholars' Press.
- Jette, S. et P. Vertinsky (2011), «“Exercise is medicine”: Understanding the exercise beliefs and practices of older Chinese women immigrants in British Columbia, Canada», *Journal of Aging Studies*, vol. 25, n° 3, p. 272-284.
- Jiwani, N. et G. Rail (2010), «Islam, hijab and young shia Muslim Canadian women's discursive constructions of physical activity», *Sociology of Sport Journal*, vol. 27, n° 3, p. 250-267.
- Johnson, S. R. et al. (2020), «“It's a big adjustment coming from the reserve to living in a totally different society”: Exploring the well-being of First Nations athletes playing sports in an urban mainstream context», *Psychology of Sport and Exercise*, vol. 47, p. 1-10.
- Jonas, I. (2010), «Psychologie évolutionniste, mixité et sexisme bienveillant», *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n° 23, p. 205-211.
- Jones, B. A. et al. (2017), «Sport and transgender people: A systematic review of the literature relating to sport participation and competitive sport policies», *Sports Medicine*, vol. 47, n° 4, p. 701-716.
- Joseph, J. et al. (dir.) (2012), *Race and Sport in Canada: Intersecting Inequalities*, Toronto, Canadian Scholars' Press.
- Joseph, J. et al. (2020), *Les femmes et les filles racisées dans le sport au Canada. Revue de la portée de la littérature. Sommaire*, Ottawa, Document interne E-Alliance, Centre de recherche sur l'équité des genres+ en sport, <https://ealliance.manifoldapp.org/read/femmesraciseesetlesport/section/528d6f1d-c788-4c91-b118-49a8041b37c3>.
- Juniu, S. (2002), «Perception of leisure in Latino women immigrants», *World Leisure Journal*, vol. 44, n° 1, p. 48-55.
- Kamphoff, C. et D. Gill (2008), «Collegiate athletes' perceptions of the coaching profession», *International Journal of Sports Science & Coaching*, vol. 3, n° 1, p. 55-72.
- Kanemasu, Y. (2018), «Going it alone and strong: Athletic Indo-Fijian women and everyday resistance», dans G. Molnar et al. (dir.), *Women, Sport and Exercise in the Asia-Pacific Region*, Londres, Routledge.

- Kanter, R. (1977), «Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women», *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 965-990.
- Katz, M. *et al.* (2018), «Gendered leadership networks in the NCAA: Analyzing affiliation networks of senior woman administrators and athletic directors», *Journal of Sport Management*, vol. 32, n° 2, p. 135-149.
- Kerr, G. et D. Marshall (2007), «Shifting the culture: Implications for female coaches», *Canadian Journal for Women in Coaching Online*, vol. 7, n° 4, p. 1-4.
- Kerr, G. et E. Willson (2020a), *Gender-Based Violence (GBV) Research Update*, E-Alliance et University of Toronto, https://ealliance.ca/wp-content/uploads/2021/03/EAlliance_Gender_Based_Violence_Sport-1.pdf.
- Kerr, G. et E. Willson (2020b), *Aperçu de la violence fondée sur le genre dans le sport. Sommaire exécutif*, Ottawa, Document interne de E-Alliance, Centre de recherche sur l'équité des genres+ en sport, <https://ealliance.manifoldapp.org/read/violence/section/6847e37f-cc57-461b-9976-270f6847bdfd>.
- Kerr, G. *et al.* (2020), «“It was the worst time in my life”: The effects of emotionally abusive coaching on female Canadian national team athletes», *Women in Sport and Physical Activity Journal*, vol. 28, n° 1, p. 81-89.
- Keyser-Verreault, A. (2018), «恢復自信美體」：美學經營主義下的母性主體與懷孕生產 (Recover a self-confident body: Pregnancy and childbirth under aesthetic entrepreneurship)», *Journal of Women's and Gender Studies (女學學誌)*, vol. 43, n° 2, p. 37-88.
- Keyser-Verreault, A. (2020), «“I want to look as if I am my child's big sister”: Self-satisfaction and the Yummy Mummy in Taiwan», *Feminism and Psychology*, vol. 31 n° 4, p. 483-501.
- Keyser-Verreault, A. (2021), «Toward a non-individualistic analysis of neoliberalism: The Stay-fit maternity trend in Taiwan», *Ethnography*, <https://doi.org/10.1177%2F14661381211054027>.
- Keyser-Verreault, A. *et al.* (2021), *What Works: Promising Practices for the Inclusion of Women and Girls: A Literature Review*. Rapport non publié pour E-Alliance.
- Kidd, B. (2013), «Où sont les entraîneures?», *Journal canadien des entraîneurs*, vol. 13, n° 1, p. 1-10.
- Kilty, K. (2006), «Women in coaching», *The Sport Psychologist*, vol. 20, n° 2, p. 222-234.
- Knoppers, A. (1987), «Gender and the coaching profession», *Quest*, vol. 39, n° 1, p. 9-22.
- Knoppers, A. et A. Anthonissen (2001), «Meanings given to performance in Dutch sport organizations: Gender and racial/ethnic subtexts», *Sociology of Sport Journal*, vol. 19, n° 3, p. 302-316.
- Knoppers, A. et A. Anthonissen (dir.) (2006), *Making Sense of Diversity in Organizing Sport*, Oxford, Meyer & Meyer Sport.

- Knoppers, A. *et al.* (1993), «Gender ratio and social interaction among college coaches», *Sociology of Sport Journal*, vol. 10, n° 3, p. 256-269.
- Koca, C. et P. Öztürk (2015), «Gendered perceptions about female managers in Turkish sport organizations», *European Sport Management Quarterly*, vol. 15, n° 3, p. 381-406.
- Krane, V. *et al.* (2009), «Power and focus: Self-representation of female college athletes», *Qualitative Research in Sport and Exercise*, vol. 2, n° 2, p. 175-195.
- Kruger, D. *et al.* (2021), «The Operationalizing Intersectionality Framework: A tool for sport administrators», *Sport Information Resource Centre (SIRC)*, <https://sirc.ca/blog/operationalizing-intersectionality-framework/>.
- Kruger, D., A. Keyser-Verreault, J. Joseph et D. Peers (2022). «The operationalizing intersectionality framework», *Journal of Clinical Sport Psychology*, vol. 16, n° 4, p. 302-324, <https://doi.org/10.1123/jcsp.2021-0069>.
- Krishnan, M. (2015), «Change Room Project promotes tolerance in the locker room», *Toronto Star*, 19 juillet, <https://www.thestar.com/life/2015/07/19/change-room-project-promotes-tolerance-in-the-locker-room.html>.
- Kuchar, R. (2017), «Women, sport and baby-is it possible to do/have all?», *Sport Mont*, vol. 15, n° 2, p. 21-24.
- Kuppinger, P. (2015), «Pools, piety, and participation: A Muslim Women's Sports Club and urban citizenship in Germany», *Journal of Muslim Minority Affairs*, vol. 35, n° 2, p. 264-279.
- Landi, D. (2018), «Toward a queer inclusive physical education», *Physical Education and Sport Pedagogy*, vol. 23, n° 1, p. 1-15.
- Landi, D. (2019), «Queer men, affect, and physical education», *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, vol. 11, n° 2, p. 168-187.
- Landi, D. *et al.* (2020), «LGBTQ research in physical education: A rising tide?», *Physical Education and Sport Pedagogy*, vol. 25, n° 3, p. 259-273.
- Landry, M.-H. (2008), *La représentation féminine au sein des fédérations québécoises unisports et multisports, des unités régionales de loisir et de sport et des municipalités de plus de 75 000 habitants*, Québec, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/RapportLandry_PDFS_080528.pdf.
- Lang, M. (2018), «Gender-based violence in EU sport policy: Overview and recommendations», *Journal of Gender-Based Violence*, vol. 2, n° 1, p. 109-118.
- Larsson, H. *et al.* (2014), «Heterotopias in physical education: Towards a queer pedagogy?», *Gender and Education*, vol. 26, n° 2, p. 135-150.
- Lavallée, L. (2008), «Balancing the Medicine Wheel through physical activity», *International Journal of Indigenous Health*, vol. 4, n° 1, p. 64-71.

- Lavallée, L. F. (2020), *Bangiwagizi: Review of Literature on Indigenous Sport and Gender*, Ottawa, Document interne E-Alliance, Centre de recherche sur l'équité des genres+ en sport, <https://ealliance.manifoldapp.org/read/indigenous-sport-and-gender-literature-review/section/ab6c9b4c-7a59-4dd4-9617-b741a03825f7>.
- LaVoi, N. et A. Baeth (2018), «Women and sports coaching», dans L. Mansfield *et al.* (dir.), *The Palgrave Handbook of Feminism and Sport, Leisure and Physical Education*, Londres, Palgrave Macmillan, p. 149-162.
- LaVoi, N. M. et J. K. Dutove (2012), «Barriers and supports for female coaches: An ecological model», *Sports Coaching Review*, vol. 1, n° 1, p. 17-37.
- Leberman, S. et L. J. Burton (dir.) (2017), *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change*, Abingdon, Routledge.
- Leberman, S. et N. LaVoi (2011), «Juggling balls and roles, working mother-coaches in youth sport: Beyond the dualistic worker-mother identity», *Journal of Sport Management*, vol. 25, n° 5, p. 474-488.
- Leberman, S. et S. Shaw (2015), «“Let’s be honest most people in the sporting industry are still males”: The importance of socio-cultural context for female graduates», *Journal of Vocational Education & Training*, vol. 67, n° 3, p. 349-366.
- Légaré, B. (n. d.), *La place des femmes dans le sport au Québec. La participation des jeunes dans les sports fédérés*, Québec, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/EtudePlaceFemmeJeuneSportPDFS.pdf.
- Lim, H. *et al.* (2021), «Operationalization of intersectionality in physical activity and sport research: A systematic scoping review», *SSM – Population Health*, vol. 14.
- Lindemann, K. et J. L. Cherney (2008), «Communicating in and through “Murderball”: Masculinity and disability in wheelchair rugby», *Western Journal of Communication*, vol. 72, n° 2, p. 107-125.
- Livingston, L. A. *et al.* (2008), «Participation in coaching by Canadian immigrants: Individual accommodations and sport system receptivity», *International Journal of Sports Science & Coaching*, vol. 3, n° 3, p. 403-415.
- López-Cañada, E. *et al.* (2020), «Development and validation of the Barriers to Physical Activity and Sport Questionnaire for lesbian, gay, bisexual, transgender and queer/questioning persons», *Public Health*, vol. 185, p. 202-208.
- Løyning, T. (2015), «Næringslivet og makt. Styrenettverk i perioden 2008–2013», dans M. Teigen (dir.), *Virkninger av kjønnskotering i norsk næringsliv*, Oslo, Gyldendal Akademisk, p. 139-159.
- Lucas-Carr, C. et V. Krane (2013), «Troubling sport or troubled by sport», *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, vol. 6, n° 1, p. 21-44.
- Lunde, C. et K. Gattario (2017), «Performance or appearance? Young female sport participants’ body negotiations», *Body Image*, vol. 21, p. 81-89.

- Lyndon, A. E. *et al.* (2011), «The role of high school coaches in helping prevent adolescent sexual aggression : Part of the solution or part of the problem?», *Journal of Sport and Social Issues*, vol. 35, n° 4, p. 377-399.
- Mansfield, L. *et al.* (dir.) (2018), *The Palgrave Handbook of Feminism and Sport, Leisure and Physical Education*, Londres, Palgrave Macmillan.
- Martin, J. (2017), *Handbook of Disability Sport and Exercise Psychology*, New York, Oxford University Press.
- Masson, D. (2013), «Femmes et handicap», *Recherches féministes*, vol. 26, n° 1, p. 111-129.
- McCauley, H. L. *et al.* (2014), «Differences in adolescent relationship abuse perpetration and gender-inequitable attitudes by sport among male high school athletes», *The Journal of Adolescent Health: Official Publication of the Society for Adolescent Medicine*, vol. 54, n° 6, p. 742-744.
- McGuire-Adams, T. D. et A. R. Giles (2018), «Anishinaabekweg dibaajimowinan (stories) of decolonization through running», *Sociology of Sport Journal*, vol. 35, n° 3, p. 207-215.
- Mereish, E. et V. Poteat (2015), «A relational model of sexual minority mental and physical health: The negative effects of shame on relationships, loneliness, and health», *Journal of Counseling Psychology*, vol. 62, n° 3, p. 425-437.
- Mergaert, L. *et al.* (2016), *Study on Gender-Based Violence in Sport: Final Report*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Michon, C. *et al.* (2021), *Les personnes LGBTQ2S dans le sport. Revue de la littérature et de la littérature grise. Sommaires exécutifs*, Ottawa, Document interne E-Alliance, Centre de recherche sur l'équité des genres+ en sport, <https://ealliance.manifoldapp.org/read/lgbtq2is/section/7a844e89-f378-4e8c-8b3b-371bd4b3d04f>.
- Miller, E. *et al.* (2012), «“Coaching boys into men”: A cluster-randomized controlled trial of a dating violence prevention program», *Journal of Adolescent Health*, vol. 51, n° 5, p. 431-438.
- Miller, E. *et al.* (2013), «One-year follow-up of a coach-delivered dating violence prevention program: A cluster randomized controlled trial», *American Journal of Preventive Medicine*, vol. 45, n° 1, p. 108-112.
- M'mbaha, J. M. et J. R. Chepyator-Thomson (2019), «Factors influencing career paths and progress of Kenyan women in sport leadership», *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, vol. 11, n° 3, p. 316-333.
- Molnar, G. *et al.* (dir.) (2018), *Women, Sport and Exercise in the Asia-Pacific Region*, Londres, Routledge.
- Montañola, S. et A. Olivesi (dir.) (2016), *Gender Testing in Sport: Ethics, Cases and Controversies*, Londres, Routledge.
- Morgan, P. J. *et al.* (2015), «Engaging dads to increase physical activity and well-being in girls: The DADEE (Dads And Daughters Exercising and Empowered) RCT. Australian Conference of Science and Medicine in Sport/

- 2015 ASICS Sports Medicine Australia Conference, 21-24 October 2015, Queensland, Australia», *Journal of Science and Medicine in Sport*, vol. 19.
- Morgan, P. J. *et al.* (2018), «Better together: Investigating the holistic benefits of father–daughter co-physical activity with mediation analyses, 2018 ASICS Sports Medicine Australia Conference, 10-13 October 2018, Perth, Australia», *Journal of Science and Medicine in Sport*, vol. 21.
- Morgan, P. J. *et al.* (2019), «Engaging fathers to increase physical activity in girls: The “Dads And Daughters Exercising and Empowered” (DADEE) randomized controlled trial», *Annals of Behavioral Medicine*, vol. 53, n° 1, p. 39-52.
- Mountjoy, M. *et al.* (2016), «International Olympic Committee consensus statement: Harassment and abuse (non-accidental violence) in sport», *British Journal of Sports Medicine*, vol. 50, n° 17, p. 1019-1029.
- Muchicko, M. *et al.* (2014), «Peer victimization, social support and leisure-time physical activity in transgender and cisgender individuals», *Leisure/Loisir*, vol. 38, n° 3-4, p. 295-308.
- Nakamura, Y. (2002), «Beyond the hijab: Female Muslims and physical activity», *Women in Sport and Physical Activity Journal*, vol. 11, n° 2, p. 21-48.
- Nash, J. C. (2008), «Re-thinking intersectionality», *Feminist Review*, n° 89, p. 1-15.
- Nembhard, I. et A. Edmondson (2006), «Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, n° 7, p. 941-966.
- Norman, L. (2014), «A crisis of confidence: Women coaches’ responses to their engagement in resistance», *Sport, Education and Society*, vol. 19, n° 5, p. 532-551.
- Norman, L. et F. French (2013), «Understanding how high performance women athletes experience the coach-athlete relationship», *International Journal of Coaching Science*, vol. 7, n° 1, p. 3-24.
- Norman, L. *et al.* (2018), «“It’s a concrete ceiling; it’s not even glass”: Understanding tenets of organizational culture that supports the progression of women as coaches and coach developers», *Journal of Sport and Social Issues*, vol. 42, n° 5, p. 393-414.
- Nye, E. *et al.* (2019), «Lesbian, gay, bisexual, transgender, and queer patients: Collegiate athletic trainers’ perceptions», *Journal of Athletic Training*, vol. 54, n° 3, p. 334-344.
- Nzindukiyimana, O. et E. O’Connor (2017), «Let’s (not) meet at the pool: A Black Canadian social history of swimming (1900s–1960s)», *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 42, n° 1, p. 137-164.
- Nzindukiyimana, O. et K. B. Wamsley (2019), «“We played ball just the same”: Selected recollections of Black women’s sport experiences in Southern Ontario (1920s–1940s)», *The International Journal of the History of Sport*, vol. 36, n° 13-14, p. 1289-1310.

- Pang, B. (2018), «Conducting research with young Chinese-Australian students in health and physical education and physical activity: Epistemology, positionality and methodologies», *Sport, Education and Society*, vol. 23, n° 6, p. 607-618.
- Pape, M. (2020), «Gender segregation and trajectories of organizational change: The underrepresentation of women in sports leadership», *Gender & Society*, vol. 34, n° 1, p. 81-105.
- Parent, L. (2017), «Ableism/disablism, on dit ça comment en français?», *Canadian Journal of Disability Studies*, vol. 6, n° 2, p. 183-212.
- Parent, S. et K. Fortier (2017). «Prevalence of interpersonal violence against athletes in the sport context», *Current Opinion in Psychology*, vol. 16, p. 165-169.
- Parent, S. et al. (2016), «Sexual violence experienced in the sport context by a representative sample of Quebec adolescents», *Journal of Interpersonal Violence*, vol. 31, n° 16, p. 2666-2686.
- Peers, D. (2012), «Interrogating disability: The (de) composition of a recovering Paralympian», *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, vol. 4, n° 2, p. 175-88.
- Pegoraro, A. et al. (2019), «Social media and women's sport: What have we learned so far», dans N. Lough et al. (dir.), *Routledge Handbook of the Business of Women's Sport*, Londres, Routledge.
- Pérez-Samaniego, V. et al. (2019), «Experiences of trans persons in physical activity and sport: A qualitative meta-synthesis», *Sport Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 439-451.
- Pfister, G. et S. Radtke (2009), «Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations», *European Journal of Sport Science*, vol. 9, n° 4, p. 229-243.
- Pickett, M. W. et al. (2012), «Race and gender equity in sports: Have White and African American females benefited equally from Title IX?», *American Behavioral Scientist*, vol. 56, n° 11, p. 1581-1603.
- Pullen, E. et M. Silk (2020), «Gender, technology and the ablenational Paralympic body politic», *Cultural Studies*, vol. 34, n° 3, p. 466-488.
- Ramos Salas, X. et al. (2016), «Socio-cultural determinants of physical activity among Latin American immigrant women in Alberta, Canada», *Journal of International Migration and Integration*, vol. 17, n° 4, p. 1231-1250.
- Rathanaswami, K. et al. (2016), «Physical activity in first generation South Asian women living in Canada: Barriers and facilitators to participation», *Women in Sport and Physical Activity Journal*, vol. 24, n° 2, p. 110-119.
- Ravel, B. et G. Rail (2008), «From straight to gaie? Quebec sportswomen's discursive constructions of sexuality and destabilization of the linear coming out process», *Journal of Sport and Social Issues*, vol. 32, n° 1, p. 4-23.

- Ray, R. (2014), « An intersectional analysis to explaining a lack of physical activity among middle class Black women », *Sociology Compass*, vol. 8, n° 6, p. 780-791.
- Razack, S. et J. Joseph (2020), « Misogynoir in women's sport media: Race, nation, and diaspora in the representation of Naomi Osaka », *Media, Culture & Society*, vol. 43, n° 2, p. 291-308.
- Regan, M. et G. Cunningham (2012), « Analysis of homologous reproduction in community college athletics », *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, vol. 6, n° 2, p. 161-172.
- Ressia, S. et al. (2017), « Operationalizing intersectionality: An approach to uncovering the complexity of the migrant job search in Australia », *Gender Work and Organization*, vol. 24, n° 4, p. 376-397.
- Rhind, D. et C. Brackenridge (2014), « Child protection in sport: Reflections on thirty years of science and activism », *Social Sciences*, vol. 3, n° 3, p. 326-340.
- Rich, E. et J. Evans (2005), « "Fat ethics" – The obesity discourse and body politics », *Social Theory & Health*, vol. 3, n° 4, p. 341-358.
- Richard, R. et al. (2017), « Disabled sportswomen and gender construction in powerchair football », *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 52, n° 1, p. 61-81.
- Ringin, L. et al. (2020), « Men against violence: Engaging men and boys in prevention of family violence », *Health Promotion Journal of Australia: Official Journal of Australian Association of Health Promotion Professionals*, vol. 32, n° 2, p. 322-325.
- Rodrigues, D. et al. (2017), « Active parents, active children: The importance of parental organized physical activity in children's extracurricular sport participation », *Journal of Child Health Care*, vol. 22, n° 1, p. 159-170.
- Rudman, L. (2004), « Sources of implicit attitudes », *Current Directions in Psychological Science*, vol. 13, n° 2, p. 79-82.
- Ryan, I. et G. Dickson (2018), « The invisible norm: An exploration of the intersections of sport, gender and leadership », *Leadership*, vol. 14, n° 3, p. 329-346.
- Sartore, M. L. et G. B. Cunningham (2007), « Explaining the under-representation of women in leadership positions of sport organizations: A symbolic interactionist perspective », *Quest*, vol. 59, n° 2, p. 244-265.
- Sartore, M. L. et G. B. Cunningham (2009a), « Gender, sexual prejudice and sport participation: Implications for sexual minorities », *Sex Roles*, vol. 60, n° 1-2, p. 100-113.
- Sartore, M. L. et G. B. Cunningham (2009b), « The lesbian stigma in the sport context: Implications for women of every sexual orientation », *Quest*, vol. 61, n° 3, p. 289-305.
- Scharnitzky, P. et P. Stone (2018), *L'inclusion dans les organisations: de la posture à la pratique*, Paris, AFMD.
- Schinke, R. et al. (2019), « Cultural sport psychology as a pathway to advances in identity and settlement research to practice », *Psychology of Sport & Exercise*, vol. 42, p. 58-65.

- Schull, V. *et al.* (2013), «“If a woman came in ... she would have been eaten up alive” : Analyzing gendered political processes in the search for an athletic director», *Gender & Society*, vol. 27, n° 1, p. 56-81.
- Schuster, S. et P. Schoeffel (2018), «Girls and sports in Samoa : Culture, policy and practice in urban and rural communities», dans G. Molnar *et al.* (dir.), *Women, Sport and Exercise in the Asia-Pacific Region*, Londres, Routledge.
- Sekerbayeva, Z. (2018), «Discursive construction of athletic nutrition in body-building : From ideology to pharmacology of the female body in Kazakhstan», dans G. Molnar *et al.* (dir.), *Women, Sport and Exercise in the Asia-Pacific Region*, Londres, Routledge.
- Shaw, S. et W. Frisby (2006), «Can gender equity be more equitable? : Promoting an alternative frame for sport management research, education and practice», *Journal of Sport Management*, vol. 20, p. 483-509.
- Shaw, S. et L. Hoerber (2003), «“A strong man is direct and a direct woman is a bitch” : Gendered discourses and their influence on employment roles in sport organizations», *Journal of Sport Management*, vol. 17, n° 4, p. 347-375.
- Shaw, S. et S. Leberman (2015), «Using the kaleidoscope career model to analyze female CEOs’ experiences in sport organizations», *Gender in Management : An International Journal*, vol. 30, n° 6, p. 500-515.
- Shaw, S. et T. Slack (2002), «“It’s been like that for donkey’s years” : The construction of gender relations and the cultures of sports organizations», *Culture, Sport, Society*, vol. 4, n° 1, p. 86-106.
- Shield, S. A. (2008), «Gender : An intersectionality perspective», *Sex Roles*, vol. 59, p. 301-311.
- Sibson, R. (2010), «“I was banging my head against a brick wall” : Exclusionary power and the gendering of sport organizations», *Journal of Sport Management*, vol. 24, n° 4, p. 379-399.
- Spaaij, R. (2014), «Sports crowd violence : An interdisciplinary synthesis», *Aggression and Violent Behavior*, vol. 19, n° 2, p. 146-155.
- Spencer-Cavaliere, N. et D. Peers (2011), «“What’s the difference?” Women’s wheelchair basketball, reverse integration, and the question(ing) of disability», *Adapted Physical Activity Quarterly*, vol. 28, n° 4, p. 291-309.
- Sport England (2013), *Women and Sport Fact Sheet*.
- St-Pierre, M. (2012), *Les pratiques professionnelles genrées : le cas des journalistes sportifs québécois*, Québec, Université Laval.
- St-Pierre, M. (2018), *Bienvenue aux dames? Les parcours professionnels des journalistes sportives québécoise, de 1970 à 2015*, Montréal, Université Concordia.
- St-Pierre, M. (2020), «De la normalisation de la présence féminine à la mise en marché de la féminité : le cas des journalistes sportives québécoises», *Recherches féministes*, vol. 33, n° 1, p. 251-259.

- St-Pierre, M. (2022), «The myth of gender equality in Canada: The case of women's athletes in Canadian sport media», *EASS et ISSA World Congress of Sociology of Sport*, Tübingen, Allemagne.
- Staats, C. et al. (2017), *State of the Science: Implicit Bias Review*, Ohio, Kirwan Institute for the Study of Race and Ethnicity.
- Stirling, A. et G. Kerr (2008), «Defining and categorizing emotional abuse in sport», *European Journal of Sport Science*, vol. 8, n° 4, p. 173-181.
- Suto, M. J. (2013), «Leisure participation and well-being of immigrant women in Canada», *Journal of Occupational Science*, vol. 20, n° 1, p. 48-61.
- Tajrobehkar, B. (2016), «Flirting with the judges: Bikini fitness competitors' negotiations of femininity in bodybuilding competitions», *Sociology of Sport Journal*, vol. 33, n° 4, p. 294-304.
- Taylor, S. et al. (2015), «The importance of reflection for coaches in parasport», *Reflective Practice*, vol. 16, n° 2, p. 269-284.
- Teetzel, S. et C. Weaving (2017), «Gender discrimination in sport in the 21st Century: A commentary on trans-athlete exclusion in Canada from a socio-historical perspective», *Sport History Review*, vol. 48, n° 2, p. 185-193.
- Theberge, N. (2000), «Gender and sport», dans J. Coakley et E. Dunning (dir.), *Handbook of Sports Studies*, Londres, Sage Publications, p. 322-333.
- Thorngren, C. (1990), «A time to reach out—Keeping the female coach in coaching», *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, vol. 61, n° 3, p. 57-60.
- Tink, L. N. (2020), «“Vulnerable,” “at-risk,” “disadvantaged”: How a framework for recreation in Canada 2015: Pathways to wellbeing reinscribes exclusion», *Leisure/Loisir*, vol. 44, n° 2, p. 151-174.
- Tirone, S. et A. Goodberry (2011), «Leisure, biculturalism, and second-generation Canadians», *Journal of Leisure Research*, vol. 43, n° 3, p. 427-444.
- Tirone, S. et A. Pedlar (2000), «Understanding the leisure experiences of a minority ethnic group: South Asian teens and young adults in Canada», *Loisir et société / Society and Leisure*, vol. 23, n° 1, p. 145-169.
- Tirone, S. et al. (2010), «Including immigrants in elite and recreational sports: The experiences of athletes, sport providers and immigrants», *Leisure/Loisir*, vol. 34, n° 4, p. 403-420.
- Tischner, I. et H. Malson (2012), «Deconstructing health and the un/healthy fat woman», *Journal of Community & Applied Social Psychology*, vol. 22, n° 1, p. 50-62.
- Tomczak, D. A. (2016), «Gender equality policies and their outcomes in Norway», *Zarządzanie Publiczne*, vol. 36, n° 4, p. 379-391.
- Toomey, R. B. et C. McGeorge (2018), «Profiles of LGBTQ ally engagement in college athletics», *Journal of LGBT Youth*, vol. 15, n° 3, p. 162-178.
- Torchia, M. et al. (2011), «Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass», *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n° 2, p. 299-317.

- Travers, A. et J. Deri (2011), «Transgender inclusion and the changing face of lesbian softball leagues», *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 46, n° 4, p. 488-507.
- Truth and Reconciliation Commission of Canada (2015), *Truth and Reconciliation Commission of Canada: Calls to Action*, Winnipeg.
- Valiente, C. (2020), «The impact of gender quotas in sport management: The case of Spain», *Sport in Society*, vol. 25, n° 5, p. 1017-1034.
- Válková, R. (2020), «“You’re going to teach my son to be viado”: From “girling” to queering sport for development?», *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 56, n° 1, p. 97-113.
- van Ingen, C. et al. (2018), «Neighborhood stigma and the sporting lives of young people in public housing», *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 53, n° 2, p. 197-212.
- Vertinsky, P. (1994), «Gender relations, women’s history and sport history: A decade of changing enquiry, 1983-1993», *Journal of Sport History*, vol. 21, n° 1, p. 1-24.
- Vertommen, T. et al. (2016), «Interpersonal violence against children in sport in the Netherlands and Belgium», *Child Abuse & Neglect*, vol. 51, p. 223-236.
- Vidaurreta, L. et L. Vidaurreta (2020), «Bodies and subjectivities: Women in Cuban Paralympic sports (Cuerpos y subjetividades: Mujeres en el deporte paralímpico cubano)», *Estudios de Psicología*, vol. 41, n° 1, p. 1-10.
- Wagamese, R. (2013), «Wagamese: “All my relations” about respect», *Kamloops Daily News*, 11 juin.
- Walker, N. et al. (2017), «Institutionalized practices in sport leadership», dans S. Leberman et L. J. Burton (dir.), *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change*, Abingdon, Routledge.
- Warburton, D. E. R. et S. S. D. Bredin (2017), «Health benefits of physical activity: A systematic review of current systematic reviews», *Current Opinion in Cardiology*, vol. 32, n° 5, p. 541-556.
- Wells, J. E. et M. G. Hancock (2017), «Networking, mentoring, sponsoring: Strategies to support women in sport leadership», dans S. Leberman et L. J. Burton (dir.), *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change*, Abingdon, Routledge.
- Werthner, P. (2005), «Making the case: Coaching as a viable career path for women», *Canadian Journal for Women in Coaching*, vol. 5, n° 3, p. 1-9.
- Westre, K. R. et M. R. Weiss (1991), «The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams», *The Sport Psychologist*, vol. 5, n° 1, p. 41-54.
- Wiese, M. et al. (1991), «Sport psychology in the training room: A survey of athletic trainers», *The Sport Psychologist*, vol. 5, n° 1, p. 15-24.
- Willson, E. et al. (2021), «Prevalence of maltreatment among Canadian national team athletes», *Journal of Interpersonal Violence*.

- Wuffli, P. (2016), *Inclusive Leadership: A Framework for the Global Era*, Cham, Springer.
- Young, M. D. *et al.* (2019), «Impact of a father-daughter physical activity program on girls' social-emotional well-being: A randomized controlled trial», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 87, n° 3, p. 294-307.
- Zorn, N. (2015), *Les inégalités, un choix de société? Mythes, enjeux et solutions*, Montréal, Institut du nouveau monde.

Annexe

Tableaux illustrant la présence
des femmes dans les fédérations
sportives du Québec

TABLEAU A - Présence des femmes dans les conseils d'administration d'organisations sportives

POSTE	1999		% F	2008		% F	2018		% F
	FEMMES	HOMMES		FEMMES	HOMMES		FEMMES	HOMMES	
Président, présidente	3	45	6%	4	29	12%	10	43	19%
Vice-président, vice-présidente	13	46	22%	11	30	27%	12	52	19%
Premier vice-président, première vice-présidente	5	9	36%	1	4	20%	0	9	0%
Deuxième vice-président, deuxième vice-présidente	4	12	25%	0	5	0%	0	6	0%
Trésorier, trésorière	4	24	14%	5	15	25%	15	35	30%
Secrétaire	11	17	39%	12	10	55%	17	25	40%
Administrateur, administratrice	49	178	22%	22	73	23%	44	158	22%
Représentant, représentante des athlètes	S. O.	S. O.	-	1	1	50%	4	8	33%
Représentant, représentante des entraîneurs et entraîneuses	S. O.	S. O.	-	0	2	0%	6	26	19%
Représentant, représentante du Comité provincial d'arbitrage	S. O.	S. O.	-	S. O.	S. O.	-	4	19	17%
Représentant, représentante du Réseau du sport étudiant du Québec (RSEQ)	S. O.	S. O.	-	S. O.	S. O.	-	0	5	0%
Autres	24	31	44%	S. O.	S. O.	-	5	13	28%
Totaux	113	362	24%	56	169	45%	117	399	23%

TABLEAU B - Membres du personnel permanent au sein des fédérations

POSTE	1999		% F	2008		% F	2018		% F
	FEMMES	HOMMES		FEMMES	HOMMES		FEMMES	HOMMES	
Directeur générale, directrice générale	4	27	13%	7	16	30%	15	30	33%
Directeur, directrice de service	4	13	24%	1	6	14%	16	18	47%
Coordonnateur, coordonnatrice	15	24	38%	9	18	33%	44	28	61%
Directeur, directrice technique	15	24	38%	9	18	33%	6	24	20%
Agent, agente de projets ou de développement	7	8	47%	13	7	65%	13	16	45%
Responsable des communications et du marketing	4	5	44%	2	5	29%	12	11	52%
Personnel de soutien	73	6	92%	42	11	79%	43	12	78%
Autres	16	15	52%	10	13	43%	11	14	44%
Totaux	138	122	53%	93	94	50%	160	153	51%

TABLEAU C – Répartition des entraîneurs et des entraîneuses par niveau de certification

POSTE	1999		% F	2008		% F
	FEMMES	HOMMES		FEMMES	HOMMES	
Autres	6 190	13 980	31 %	491	13 374	4 %
Aucun niveau	1 109	3 624	23 %	263	449	37 %
Niveau I	1 337	3 637	27 %	342	751	31 %
Niveau II	460	1 423	24 %	55	171	24 %
Niveau III	101	384	21 %	240	324	43 %
Niveau IV	13	23	36 %	10	41	20 %
Niveau V	0	6	0 %	1	6	14 %
Totaux	9 210	23 077	29 %	1 402	15 116	8 %

TABLEAU D – Répartition des entraîneurs et entraîneuses par poste en 2018

POSTE	2018		% F
	FEMMES	HOMMES	
Entraîneur-chef, entraîneuse-chef	4 190	17 491	19 %
Entraîneur adjoint, entraîneuse adjointe	4 105	23 152	15 %
Moniteur, monitrice	5 095	9 173	36 %
Autres	662	803	45 %
Totaux	14 052	50 619	22 %

Les femmes, les personnes racisées, en situation de handicap et de la communauté LGBTQ2S+ sont davantage présentes sur la scène sportive, mais des transformations importantes demeurent à faire dans les organisations afin que ces personnes soient mieux représentées et incluses dans l'ensemble des disciplines.

Cet ouvrage, issu d'un projet de recherche réalisé auprès de responsables d'organisations sportives, d'entraîneuses et d'entraîneurs, d'athlètes, de personnes expertes et autres parties prenantes du milieu, propose des pistes de solution concrètes aux organisations sous la forme de bonnes pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI).

Avec les nombreux témoignages et exemples issus du terrain, ces pratiques adaptées au milieu sportif permettent d'aller au-delà des barrières qui empêchent les femmes et les personnes des groupes historiquement marginalisés de pratiquer des activités sportives et d'atteindre des postes de leadership au sein de ces mêmes organisations. Les pratiques présentées dans cet ouvrage sont basées sur un cadre d'analyse portant sur l'inclusion dans les organisations pouvant s'appliquer au-delà du contexte québécois et canadien.

AMÉLIE KEYSER-VERREAULT, Ph. D., est chercheure au Global Asia Research Center (National Taiwan University) ainsi qu'à l'Institut Simone-de Beauvoir (Université Concordia). Titulaire d'un doctorat en anthropologie, elle est spécialiste des questions de *body politics*, des genres et sexualités, de la sociologie de la famille et des études critiques des néolibéralismes.

SOPHIE BRIÈRE, Ph. D., est professeure titulaire au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Elle est directrice de l'Institut EDI² (équité, diversité, inclusion, intersectionnalité).

MARILOU ST-PIERRE, Ph. D., possède un doctorat de l'Université Concordia. Sa thèse porte sur les parcours professionnels des journalistes sportives québécoises de 1970 à 2015. Elle travaille maintenant comme chercheur dans le secteur du sport et de l'activité physique.

GUYLAINE DEMERS, Ph. D., est professeure au Département d'éducation physique de l'Université Laval et directrice du Laboratoire de recherche pour la Progression des femmes dans les sports au Québec (Lab PROFEMS).

DIANE CULVER, Ph. D., est professeure à l'École des sciences de l'activité physique à l'Université d'Ottawa. Elle effectue des recherches dans les domaines de la pédagogie et de la psychologie du sport.

Collection dirigée par SOPHIE BRIÈRE

Illustration de couverture : Sarah Arnal



Presses de l'Université Laval