

LES FEMMES DANS LE SPORT

INSTANTANÉ SUR LE LEADERSHIP

RAPPORT NATIONAL 2025 – 2026



INSTANTANÉ SUR LE LEADERSHIP

AU-DELÀ DE LA DIVERSITÉ

Faire progresser l'équité et l'inclusion
dans le leadership sportif



Si vous me posez la question de l'équité des genres [dans le leadership sportif], je dirais que les progrès sont constants. Si vous parlez d'inclusion, je dirais que nous en sommes encore loin.

– Membre du conseil d'administration d'un organisme provincial régissant le sport et d'un organisme de services multisports (OSM)

Reconnaissance territoriale

D'un océan à l'autre, où que nous nous trouvions, nous reconnaissons les territoires ancestraux, non cédés et non abandonnés de tous les peuples inuits, métis et des Premières Nations qui s'en réclament. Nous reconnaissons également la souffrance profonde, les traumatismes et les pertes causés par les politiques et les systèmes coloniaux du Canada. Tandis que nous participons à des activités sportives et physiques sur l'Île de la Tortue, nous rendons hommage aux gardiens de la terre où nous vivons, travaillons et jouons. Mais d'abord et avant tout, nous reconnaissons et respectons les liens et l'appartenance que les peuples autochtones entretiennent avec la terre.

Pour approfondir votre relation avec la terre où vous vivez, travaillez et jouez, nous vous invitons à en apprendre davantage sur les territoires, les langues et les traités autochtones liés à votre région en visitant Native-Land.ca (non disponible en français).

SOMMAIRE

Introduction : Un catalyseur de changement : renforcer le leadership des femmes dans le sport	4
Le paysage du leadership sportif au Canada en 2025-2026	6
Les femmes occupent plus de sièges que jamais au sein des conseils d'administration au niveau national	7
Près de la moitié des cadres supérieurs sont des femmes, mais seulement un tiers d'entre elles occupent un poste de chef de la direction	9
Les femmes issues de groupes en quête d'équité sont largement sous-représentées	11
La diversité de genre commence à se manifester, mais les écarts de pouvoir persistent	12
Progrès, difficultés et possibilités : point de vue de femmes exerçant leur leadership	13
Ce qui freine les femmes	15
<i>Pratiques héritées qui limitent le leadership des femmes</i>	15
<i>Identités de genre privilégiées par rapport à d'autres</i>	16
<i>Faibles rémunérations et possibilités d'avancement limitées</i>	17
Ce qui fait avancer les femmes	18
<i>Mentorat efficace et actif</i>	18
<i>Cultures organisationnelles inclusives</i>	19
<i>Politique qui reflète la responsabilisation et qui prévoit des mesures concrètes</i>	20
Analyse des questions liées au genre et en matière d'EDI : le fossé entre les politiques et la pratique	21
Appels à l'action : vers l'équité et l'inclusion	23
Gouvernements : établir la norme et soutenir le système	24
Organisations sportives : créer les conditions permettant aux femmes de diriger et de s'épanouir	25
Conclusion	26
Programmes, ressources et organismes de soutien	28
Définitions et acronymes	29
Méthode de recherche	31
Remerciements	32
Références	33

Remarque sur la terminologie

La langue est en constante évolution, et les individus ainsi que les communautés peuvent employer différents termes pour décrire leurs identités et leurs expériences. Dans ce rapport, nous efforçons d'utiliser un langage respectueux, inclusif et largement reconnu, tout en reconnaissant qu'aucun terme ne saurait refléter les préférences de chacun. Par exemple, certaines personnes préfèrent un langage qui met l'accent sur l'identité (par exemple, « personne handicapée »), tandis que d'autres préfèrent un langage qui met la personne au premier plan (par exemple, « personne en situation de handicap »). Dans la mesure du possible, nous privilégions un langage qui reflète la manière dont les participants se décrivent eux-mêmes, tout en reconnaissant et en respectant le fait que ce sont les personnes elles-mêmes qui sont les mieux placées pour définir leur propre identité. Pour en savoir plus sur les termes utilisés dans ce rapport, veuillez consulter la section « Définitions et acronymes » à la page 29.

Comment citer ce rapport :

Femmes et sport au Canada. (2026). Instantané Les femmes et le leadership dans le sport : Rapport national 2025-2026.

UN CATALYSEUR DE CHANGEMENT

Renforcer le leadership des
femmes dans le sport



Le système sportif demeure en grande partie un univers conçu par et pour les hommes. Il reflète leurs besoins, leurs points de vue et leurs priorités. Nous devons nous poser la question suivante : **que se passerait-il si nous placions les femmes au cœur de cette conception?**

Allison Sandmeyer-Graves, directrice générale (DG), Femmes et sport au Canada

Le sport est plus fort lorsque ses dirigeantes et dirigeants reflètent la diversité des personnes qu'il sert.

Le sport est plus fort lorsque ses dirigeantes et dirigeants reflètent la diversité des personnes qu'il sert. Les études montrent systématiquement que les organisations sportives dont les conseils d'administration et les équipes de direction sont diversifiés font preuve de plus d'innovation, gèrent mieux les risques et répondent mieux aux besoins de la communauté. Une direction diversifiée élargit l'accès aux talents, stimule l'innovation dans tous les secteurs et améliore la performance organisationnelle. En effet, une étude réalisée en 2020 par Wicker et Kerwin sur les organisations sportives nationales et provinciales/territoriales montre que les organisations dont les conseils d'administration comptent plus de 45 % de femmes génèrent des revenus par habitant plus élevés et font preuve de pratiques de gouvernance plus solides.

En 2018, le gouvernement fédéral s'est fixé un objectif ambitieux : atteindre l'équité des genres dans le sport à tous les niveaux, du terrain de jeu jusqu'au podium, d'ici 2035. La même année, le Groupe de travail sur les femmes et les filles dans le sport du Comité fédéral-provincial-territorial du sport

(CFPTS) prônait une réforme en profondeur du système afin d'éliminer les obstacles auxquels les filles et les femmes sont confrontées. La Politique canadienne du sport (2025-2035) et le rapport final de la Commission sur l'avenir du sport au Canada ont réitéré la nécessité de continuer à prendre des mesures à l'échelle du système afin de faire progresser l'équité des genres.

Si ces objectifs et ces rapports contribuent à souligner la nécessité de l'équité dans le sport, le secteur a besoin à la fois d'une évaluation réaliste de ses progrès et de solutions concrètes pour contribuer à promouvoir le changement. À l'heure actuelle, il existe un décalage entre ce à quoi nous aspirons et là où nous en sommes réellement.

L'Instantané sur le leadership de Femmes et sport au Canada fournit les données, les analyses et les éléments de responsabilisation nécessaires pour faire en sorte que les engagements en matière d'équité se traduisent par des changements concrets et systémiques.

S'appuyant sur près d'une décennie de données historiques, « l'Instantané sur le leadership 2025 » examine qui détient le pouvoir dans le système sportif, comment la représentation évolue, et quels obstacles et facteurs favorables façonnent le parcours des femmes. En compilant les résultats d'une enquête nationale menée auprès d'organisations sportives, d'entrevues approfondies avec des femmes dirigeantes et d'une analyse exhaustive des politiques et des ressources, ce rapport présente l'une des analyses les plus détaillées du leadership sportif au Canada à ce jour.

Le rapport révèle un système capable de changer, où davantage de femmes occupent des postes de direction au sein des conseils d'administration et où de nombreuses

organisations ont franchi des premières étapes significatives vers l'équité. Il souligne également que les progrès vers les objectifs d'équité des genres du Canada demeurent incertains. Heureusement, les femmes expriment ce dont elles ont besoin pour rester, progresser et s'épanouir afin d'exercer leur leadership dans le sport.

Un système sportif plus équitable ne verra pas le jour sans un leadership coordonné et responsable. En apportant un éclairage critique et en traçant la voie à suivre, l'Instantané sur le leadership permet au secteur de prendre des mesures pour bâtir un secteur du sport performant qui reflète le meilleur de ce que le Canada a à offrir.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

1

PLUS DE FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION, MAIS MOINS DE FEMMES À LA TÊTE DES ORGANISATIONS.

Les femmes occupent 45 % des sièges au sein des conseils d'administration et 48 % des postes de présidente de conseil, mais seulement 34 % des postes de chef de la direction et de direction générale (DG) sont occupés par des femmes — le taux le plus bas depuis 2018.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

Les progrès réalisés par des femmes concernent principalement des rôles bénévoles, et non des postes de direction rémunérés qui façonnent la stratégie, la culture et la responsabilité.

2

DIVERSITÉ ≠ ÉQUITÉ POUR TOUTES LES FEMMES.

Pour refléter la population canadienne, les conseils d'administration des organisations sportives devraient compter 2,4 fois plus de femmes issues de minorités ethniques, 2,0 fois plus de femmes autochtones et 6,4 fois plus de femmes en situation de handicap.

Parce qu'une véritable équité des genres exige l'équité pour toutes les femmes, et pas seulement pour celles qui rencontrent le moins d'obstacles pouvant entraver leur progression.

3

UNE POLITIQUE SANS MESURES CONCRÈTES REND LE CHANGEMENT FRAGILE.

Alors que 6 organisations nationales sur 10 disposent d'une politique générale en matière d'EDI, seule 1 organisation sur 10 a une politique distincte sur l'équité des genres — et moins de 10 % relient cette politique à des plans stratégiques ou à des programmes.

Prendre des engagements de principe sans les doter de ressources ni en mesurer les résultats freine les progrès vers un changement significatif.

LE PAYSAGE DU LEADERSHIP SPORTIF AU CANADA EN 2025-2026



LE PAYSAGE DU LEADERSHIP SPORTIF AU CANADA EN 2025-2026

L'enquête de 2025-2026 révèle un secteur en pleine transition : bien que davantage de femmes occupent des postes d'administratrices au sein des conseils d'administration et des postes de cadres supérieurs, elles demeurent sous-représentées aux postes de direction générale. Les femmes issues de groupes en quête d'équité sont encore plus laissées pour compte.

1. LES FEMMES OCCUPENT PLUS DE SIÈGES QUE JAMAIS AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION AU NIVEAU NATIONAL

45 %

DES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION AU NIVEAU NATIONAL SONT DES FEMMES
(+2 points)

44 % ONS

(+2 points)

50 % OSM

(+4 points)

36 % CICS

(-9 points)

48 %

DES PERSONNES OCCUPANT UN POSTE DE PRÉSIDENTE DE CONSEILS D'ADMINISTRATION AU NIVEAU NATIONAL SONT DES FEMMES
(+8 points)

50 % ONS

(+8 points)

48 % OSM

(+12 points)

38 % CICS

(+9 points)

45 %

DES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION AU NIVEAU DES P/T AYANT RÉPONDU À NOTRE ENQUÊTE SONT DES FEMMES (-1 point)

40 %

DES PERSONNES OCCUPANT UN POSTE DE PRÉSIDENTE DE CONSEIL D'ADMINISTRATION AU NIVEAU DES P/T AYANT RÉPONDU À NOTRE ENQUÊTE SONT DES FEMMES (-6 points)

Les variations en points de pourcentage sont présentées par rapport à 2023.

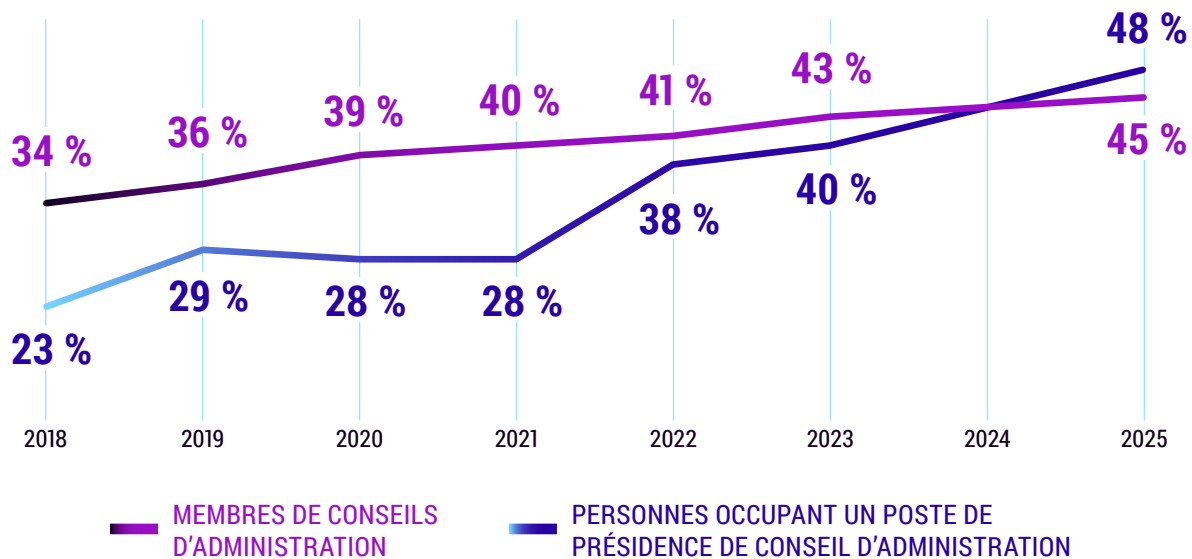
Les femmes occupent désormais 45 % des sièges au sein des conseils d'administration et 48 % des postes de présidente de conseil d'administration au sein des organismes nationaux de sport (ONS), des organismes nationaux de services multisports (OSM) et des centres et instituts canadiens du sport (CICS) – soit une répartition presque à parts égales avec les hommes après près d'une décennie de croissance constante. Le sport devance ainsi le monde des affaires canadien, où seulement 31 % des sièges au sein des conseils d'administration sont occupés par des femmes, selon un rapport publié en 2025 par Osler. Si les femmes sont bien représentées au sein des conseils d'administration des ONS et des OSM, ceux des CICS continuent d'accuser un retard.

Profiter de l'élan

Des conseils d'administration qui témoignent d'un équilibre entre les genres prennent de meilleures décisions, améliorent la gouvernance et aident les organisations à gérer les risques plus efficacement.



Le pourcentage de femmes siégeant au sein des conseils d'administration et en assurant la présidence au niveau national n'a cessé d'augmenter depuis 2018



De 2018 à 2023, l'Instantané « Les femmes et le leadership sportif » a effectué un recensement annuel de la représentation des femmes dans les conseils d'administration. Depuis 2023, les données de cet aperçu sont recueillies tous les deux ans.

Au niveau provincial et territorial (P/T) à travers le Canada, les femmes représentent 45 % des membres des conseils d'administration, ce qui correspond aux statistiques nationales. Mais d'autres indicateurs de progrès laissent à désirer. Lorsqu'on examine le pourcentage d'organisations dont les conseils d'administration témoignent d'un équilibre entre les genres, le tableau est quelque peu différent. Seuls 39 % des organismes de sport provinciaux et territoriaux ont des conseils d'administration composés de 40 à 60 % de femmes, alors que la proportion atteint 71 % au niveau national. De même, 40 % des postes de présidence de conseils d'administration au niveau des P/T sont occupés par des femmes, ce qui montre que les femmes sont présentes au sein des conseils d'administration, mais qu'elles n'accèdent pas aux postes de direction au même rythme.



Pourquoi c'est important

Les chemins vers le leadership passent par les provinces et territoires. Lorsque la représentation y est insuffisante, cela limite le nombre de personnes qui intègrent le processus de leadership — et celles qui parviennent à se hisser sur la scène nationale.



Mention de source : Sask Sport

2. PRÈS DE LA MOITIÉ DES CADRES SUPÉRIEURS SONT DES FEMMES, MAIS SEULEMENT UN TIERS D'ENTRE ELLES OCCUPENT UN POSTE DE CHEF DE LA DIRECTION

48 %

 DES CADRES SUPÉRIEURS AU NIVEAU NATIONAL SONT DES FEMMES
(-3 points)

46 % ONS

(aucun changement)

58 % OSM

(+12 points)

33 % CICS

(-13 points)

34 %

 DES CHEFS DE DIRECTION AU NIVEAU NATIONAL SONT DES FEMMES
(-8 points)

32 % ONS

(-6 points)

46 % OSM

(-13 points)

29 % CICS

(aucun changement)

47 %

 DES CADRES SUPÉRIEURS AU NIVEAU DES P/T AYANT RÉPONDU À NOTRE ENQUÊTE SONT DES FEMMES
(-1 points)

46 %

 DES CHEFS DE DIRECTION AU NIVEAU DES P/T AYANT RÉPONDU À NOTRE ENQUÊTE SONT DES FEMMES
(aucun changement)

Les variations en points de pourcentage sont présentées par rapport à 2023.

Dans l'ensemble du système sportif national, les femmes représentent 48 % de l'ensemble du personnel cadre, mais n'occupent que 34 % des postes de chef de la direction et de direction générale. Il s'agit du pourcentage le plus faible de femmes occupant des postes de direction depuis que nous avons commencé à recueillir des données en 2018. Ce recul place désormais le secteur du sport derrière le secteur des entreprises canadiennes, où les femmes occupaient 41 % des postes de direction en 2025, selon le [rapport annuel du Prosperity Project sur le rendement en matière de diversité des genres et le leadership](#).



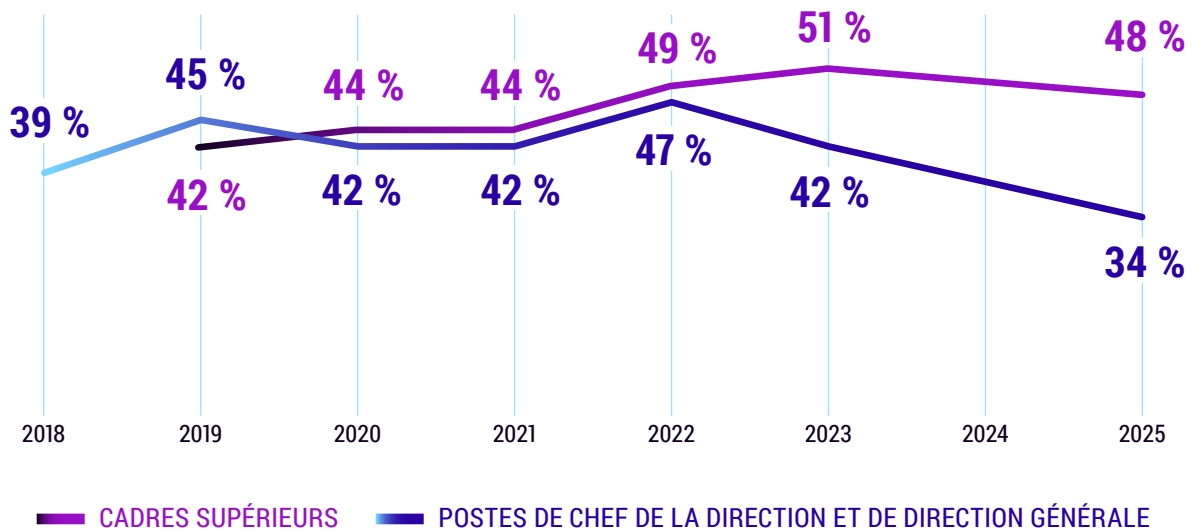
Pourquoi c'est important

Les postes de chef de la direction et de direction générale sont ceux qui détiennent le véritable pouvoir décisionnel. Lorsque les femmes sont absentes des postes de direction, elles ont moins d'influence sur la stratégie, les ressources et la culture organisationnelle.



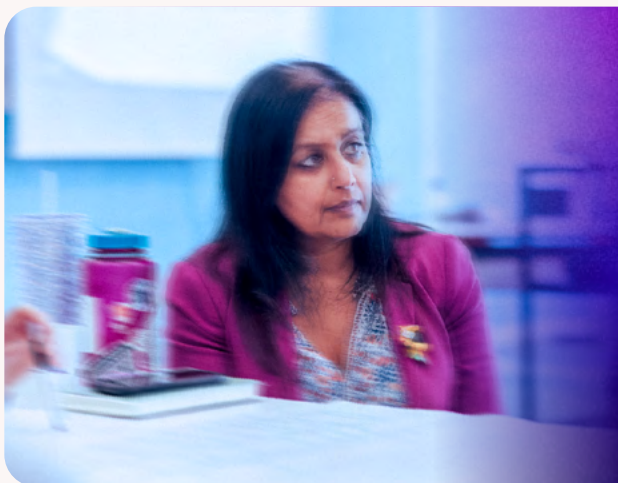
Nous constatons des progrès considérables au sein des OSM, où près de la moitié des postes de chef de la direction sont occupés par des femmes et où plus de la moitié des postes cadres sont occupés par des femmes. Cependant, seulement environ un tiers du personnel cadre et des personnes occupant un poste de chef de la direction des CICS sont des femmes.

Le pourcentage de femmes occupant des postes de direction et des fonctions de haut niveau à l'échelle nationale montre des progrès inégaux au fil du temps



De 2018 à 2023, l'Instantané « Les femmes et le leadership sportif » a effectué un recensement annuel de la représentation des femmes dans les postes de direction (directrices générales ou administratives). La représentation parmi les cadres a été ajoutée en 2019. Depuis 2023, cet aperçu est publié à tous les deux ans.

Au niveau provincial et territorial, la représentation au sein du personnel cadre demeure stable. Les femmes occupent 47 % des postes cadres et 46 % des postes de chefs de direction et de direction générale, ce qui témoigne d'une plus grande stabilité dans les filières de leadership en dehors du système national. Les progrès demeurent toutefois inégaux : 10 % des organisations d'envergure nationale et 24 % des organisations provinciales et territoriales ne comptent aucune femme au sein de leur personnel cadre.



Pourquoi c'est important

Les organisations qui ne comptent aucune femme parmi leurs cadres supérieurs et au sein de leur direction générale se privent de perspectives essentielles qui améliorent la gouvernance, la gestion des risques et la qualité des programmes qu'elles offrent.



3. LES FEMMES ISSUES DE GROUPES EN QUÊTE D'ÉQUITÉ SONT LARGEMENT SOUS-REPRÉSENTÉES

Si les conseils d'administration et les cadres supérieurs au niveau national reflétaient la composition démographique du Canada :

LES FEMMES AUTOCHTONES OCCUPERAIENT :

2,0 fois plus de sièges au sein des conseils d'administration

7,3 fois plus de postes parmi le personnel cadre

LES FEMMES ISSUES DE MINORITÉS ETHNIQUES OCCUPERAIENT :

2,4 fois plus de sièges au sein des conseils d'administration

4,3 fois plus de postes parmi le personnel cadre

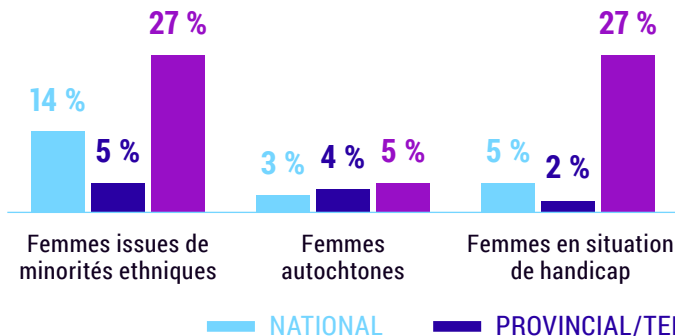
LES FEMMES EN SITUATION DE HANDICAP OCCUPERAIENT :

6,4 fois plus de sièges au sein des conseils d'administration

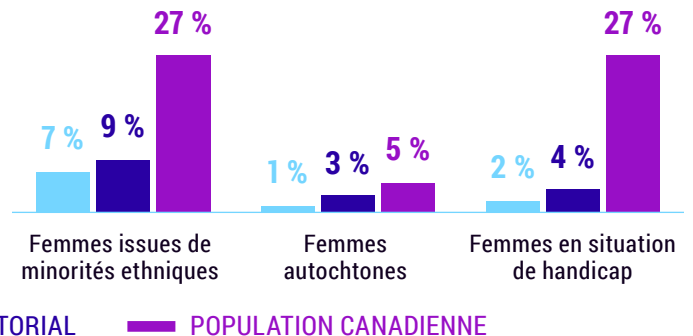
19,7 fois plus de postes parmi le personnel cadre

Dans l'ensemble du système sportif canadien, les femmes autochtones, issues de minorités ethniques et/ou en situation de handicap sont largement sous-représentées au sein des conseils d'administration et dans des postes cadres — et les hommes issus de ces groupes sont confrontés à des écarts similaires. La tendance générale est constante : la représentation est la plus forte au sein des conseils d'administration au niveau national et la plus faible parmi les postes cadres au niveau national, tandis que la représentation au niveau provincial/territorial se situe quelque part entre les deux.

Le pourcentage de femmes issues de groupes privés d'équité dans les conseils d'administration d'organismes nationaux de sport



Le pourcentage de femmes issues de groupes privés d'équité dans des rôles de cadres



Les données relatives aux groupes privés d'équité recueillies en 2025-2026 ne sont pas directement comparables à celles des années précédentes (2022, 2023) en raison de mises à jour apportées aux méthodes de mesure et de catégorisation. Les comparaisons avec la population canadienne sont fondées sur le dernier recensement canadien (2021) réalisé par Statistique Canada.

Et maintenant, que faisons-nous

Les femmes issues de groupes en quête d'équité doivent surmonter des obstacles plus importants pour accéder à des postes de leadership, car le système n'a pas été conçu en tenant compte de leurs besoins; elles occupent d'ailleurs plus souvent des fonctions non rémunérées au sein des conseils d'administration plutôt que des postes rémunérés au sein du personnel. Lorsque leurs voix ne sont pas entendues dans les instances de gouvernance et de leadership, nous passons à côté de points de vue essentiels à la création d'espaces sportifs sûrs et inclusifs. Il est donc essentiel de s'attaquer aux obstacles systémiques auxquels ces femmes sont confrontées afin de libérer tout le potentiel que leurs perspectives pourraient apporter au système.

4. LA DIVERSITÉ DE GENRE COMMENCE À SE MANIFESTER, MAIS LES ÉCARTS DE POUVOIR PERSISTENT

Le dernier recensement canadien montre que les personnes s'identifiant comme étant de genres divers représentent environ 0,4 % de la population canadienne, et leur représentation au sein des conseils d'administration des organismes sportifs commence à refléter cette proportion.

En 2025-2026, 3 membres de conseils d'administration au niveau national (0,4 %) et 4 membres de conseils d'administration au niveau provincial/territorial (0,1 %) s'identifiaient comme étant de genres divers, ce qui laisse entrevoir les premiers signes d'une représentation proportionnelle au niveau de la gouvernance. Au niveau des postes cadres (juste en dessous des postes de chef de la direction ou de direction générale), la représentation est proportionnelle mais reste minime : 1 personne au niveau national (0,3 %) et 2 personnes au niveau provincial/territorial (0,3 %) s'identifiaient comme de genres divers faisant partie du personnel cadre.

La situation change lorsqu'on examine qui détient le pouvoir. Aucun président de conseil d'administration ni chef de la direction ne s'est identifié comme étant de genres divers parmi les ONS, les OSM et les CICS. Au niveau provincial et territorial, 2 présidents de conseil d'administration (0,5 %) et 2 chef de la direction (0,8 %) se sont identifiés comme étant de genres divers.

Pourquoi c'est important

Les chiffres montrent des premiers progrès en matière de diversité de genre dans des postes de leadership d'organismes de sport, mais ces progrès se concentrent aux échelons inférieurs. Sans une représentation diversifiée au sommet de la hiérarchie, le système ne peut ni refléter pleinement les besoins des personnes qu'il sert, ni y répondre.



LE SYSTÈME SPORTIF EST CAPABLE DE CHANGER, MAIS IL N'EST PAS ENCORE CONÇU POUR Y PARVENIR

Le paysage du leadership sportif canadien en 2025-2026 nous montre que le système sportif est capable de changer, mais qu'il n'est pas encore conçu pour soutenir ce changement. Les femmes gagnent du terrain, mais les écarts au niveau des postes de chefs de direction — et les inégalités plus profondes qui touchent les leaders en quête d'équité et issus de la diversité de genre — indiquent que les parcours de leadership demeurent inégaux et fragiles. Sans une action coordonnée visant à renforcer l'équité à tous les niveaux de leadership, les progrès risquent de stagner ou de reculer.



PROGRÈS, DIFFICULTÉS ET POSSIBILITÉS

Points de vue de femmes
exerçant leur leadership



Les femmes vous diront exactement ce qu'elles vivent. La question est de savoir si quelqu'un s'en soucie suffisamment pour les écouter et agir en conséquence.

– Cadre supérieure d'un ONS et ancienne directrice générale d'un OPTS

PROGRÈS, DIFFICULTÉS ET POSSIBILITÉS

Points de vue de femmes exerçant leur leadership

Bien que les femmes soient de plus en plus représentées au sein des conseils d'administration et parmi les cadres supérieurs au Canada, **le simple fait d'avoir une place à la table ne garantit pas pour autant qu'elles aient une voix au chapitre, qu'elles puissent exercer de l'influence ou bénéficier d'un soutien – en particulier pour les femmes qui appartiennent à des groupes en quête d'équité.**

Une grande partie du système sportif canadien a été conçue par et pour les hommes. Même aujourd'hui, le secteur perpétue souvent ces vieilles habitudes, favorisant involontairement le leadership et la participation des hommes au détriment des autres. Cet héritage continue d'influencer le choix des personnes embauchées, la manière dont les décisions sont prises et les priorités des organisations en matière de culture et de politiques.

Nous avons discuté avec des femmes occupant ou ayant occupé des postes de leadership dans le sport aux niveaux national et provincial/territorial au Canada au sujet de leur parcours de leadership et de leurs expériences en matière d'équité, de diversité et d'inclusion tout au long de ce parcours. Bon nombre de ces femmes décrivent :

- ▶ le fait d'être présentes mais ignorées;
- ▶ le sentiment de se sentir obligées de représenter tout un groupe;
- ▶ le sentiment d'être « vouées à l'échec » ou mises au défi sans soutien adéquat;
- ▶ le fait qu'on s'attende à ce qu'elles se sentent reconnaissantes d'avoir une place à la table.



Mention de source : Inclusion dans le réseau sportif canadien

Ces attentes biaisées sapent le sentiment d'appartenance des femmes dans le sport, en particulier celles qui sont de genres divers. En examinant ce qui fait que les femmes se sentent limitées, exclues et mises au défi, ainsi que ce dont elles ont besoin pour se sentir soutenues, incluses et valorisées, nous pouvons découvrir des enseignements qui aident les femmes à accéder à des postes de leadership dans le sport et à y rester.



Ce qui freine les femmes

1. Des pratiques héritées qui limitent le leadership des femmes
2. Des identités de genre privilégiées par rapport à d'autres
3. De faibles rémunérations et des possibilités d'avancement limitées



Ce qui fait avancer les femmes

1. Un mentorat efficace et actif
2. Des cultures organisationnelles inclusives
3. Une politique qui reflète la responsabilisation et des mesures concrètes



CE QUI FREINE LES FEMMES

1. DES PRATIQUES HÉRITÉES QUI LIMITENT LE LEADERSHIP DES FEMMES

Pour progresser vers une parité des genres au sein des conseils d'administration et des postes de cadres supérieurs, nous devons d'abord reconnaître pourquoi ces disparités existent. Les femmes sont capables et désireuses d'assumer des responsabilités plus importantes au sein de leurs organisations, mais elles ne se voient pas toujours offrir une chance équitable. **Les espaces décisionnels dominés par les hommes, les réseaux officiels très fermés et les pratiques de gouvernance obsolètes continuent de freiner l'avancement des femmes et de façonner leur expérience une fois qu'elles occupent des postes de direction.**



Si une personne me rencontrait pour la première fois, elle supposerait que je suis l'épouse d'un des hommes occupant un poste de direction. Elle supposerait que je suis une bénévole, ou que je dirige une section féminine [dans le sport]... Il y a encore d'énormes préjugés qui se manifestent.

– Ancienne directrice générale d'un OPTS

À l'instar des tendances sociétales plus générales, les pratiques d'embauche dans le domaine sportif sont souvent façonnées par une culture du « qui vous connaissez » plutôt que par des systèmes d'évaluation et de promotion clairs et cohérents. De même, les cercles de leadership – souvent composés d'hommes blancs d'un certain âge – détiennent le pouvoir sans avoir à rendre de comptes. Cela contribue aux stéréotypes entourant la motivation (ou plutôt le manque de motivation) des femmes à travailler pendant leurs années de procréation, ainsi qu'au manque d'attention accordé à l'ensemble des tâches administratives et des services de soutien que l'on attend souvent des femmes au sein de leurs organisations sportives.



C'est intéressant, car au sein des conseils d'administration au niveau provincial, il y a plus d'hommes que de femmes, mais ce sont probablement les femmes qui assument probablement la majeure partie de la charge de travail. En fait, elles assument sans aucun doute la majeure partie de la charge de travail.

– Membre du conseil d'administration d'un OPTS

Soigner le système, pas les symptômes

Créer des structures décisionnelles en tenant compte des femmes

Pour faire progresser l'équité et l'inclusion, les organisations doivent moderniser leur processus décisionnel et la façon dont elles gèrent leurs talents afin que les occasions de leadership soient ouvertes, transparentes et fondées sur le mérite, de manière pertinente et adaptée aux postes et au contexte.



Mention de source : Inclusion dans le réseau sportif canadien



CE QUI FREINE LES FEMMES

2. DES IDENTITÉS DE GENRE PRIVILÉGIÉES PAR RAPPORT À D'AUTRES

Toutes les femmes ne se heurtent pas aux mêmes obstacles ni ne bénéficient du même sentiment d'appartenance au sein des organisations. Les progrès en matière d'équité des genres ont largement profité aux femmes cisgenres blanches et sans handicap. Les dirigeantes qui s'identifient comme issues de minorités ethniques, Autochtones, 2ELGBTQIA+ ou en situation de handicap décrivent avoir été isolées, mises à l'écart ou carrément exclues. En d'autres termes, les progrès pour certaines ne signifient pas des progrès pour toutes.



Je dirais que nous avons réussi à moitié, car oui, nous avons ouvert les portes à davantage de femmes, mais nous ne les ouvrons toujours qu'à un certain type de femmes. Elles ne sont pas ouvertes à toutes, et elles ne l'ont jamais été. La question est donc de savoir s'il y aura un jour des conditions équitables pour tous.

– Directrice générale d'un OSM

Même si les objectifs en matière de diversité s'améliorent – comme en témoignent les progrès observés au sein des conseils d'administration – les expériences des femmes montrent que l'inclusion et l'équité accusent toujours un retard. Le simple fait d'être présente au sein d'un conseil ne signifie pas que les femmes issues de la diversité bénéficient de la même attention et des mêmes opportunités que tout le monde.

Les femmes en témoignent ainsi :

- ▶ être « la seule » dans les espaces de leadership;
- ▶ se sentir incluse de façon purement symbolique, sans véritable voix ni influence;
- ▶ devoir composer avec des organisations n'ayant pas la capacité de lutter contre les formes d'inégalité qui se recourent.



Je suis toujours la seule femme noire. Je ne suis pas toujours la seule femme... mais je suis toujours, et je le suis encore aujourd'hui, la seule femme noire [au sein du conseil d'administration].

– Membre du conseil d'administration d'un OPTS

Il ne suffit pas de simplement leur offrir un siège autour de la table. Sans influence réelle, les femmes issues de la diversité passent à côté d'occasions d'avancement à des postes de leadership et les organisations perdent l'occasion de bénéficier de perspectives nouvelles et variées sur les enjeux en question.

Soigner le système, pas les symptômes

Adopter une approche intersectionnelle

Pour progresser, il faut adopter une approche intersectionnelle qui garantisse que les espaces de leadership ne soient pas seulement représentatifs de la diversité, mais véritablement inclusifs et valorisants. Lorsque la représentation de la diversité est visible et influence activement la planification stratégique, les politiques et les programmes, les organisations deviennent plus équitables et plus inclusives à tous les niveaux.



CE QUI FREINE LES FEMMES

3. DE FAIBLES RÉMUNÉRATIONS ET DES POSSIBILITÉS D'AVANCEMENT LIMITÉES

Les femmes exerçant leur leadership ont systématiquement mentionné les faibles salaires et les possibilités d'avancement limitées comme les principales raisons pour lesquelles elles ont du mal à rester à leur poste. Celles qui se sentaient exclues ont également indiqué que leurs supérieurs ne faisaient guère d'efforts pour comprendre ou soutenir leurs besoins, notamment en ce qui concerne la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.



Le problème dans le sport, c'est qu'il n'y a pas beaucoup de possibilités d'avancement professionnel... Et il se peut que [vous travailliez dans l'organisation] depuis si longtemps qu'ils aient en quelque sorte épuisé l'échelle salariale pour un poste de gestion – et que vous êtes prête à passer à un poste de direction. Mais d'un autre côté, il se peut que l'organisation n'ait pas le budget pour le faire.

- Directrice générale d'un ONS

Les organisations doivent adopter une perspective intersectionnelle en matière d'équité des genres lorsqu'elles examinent les soutiens et les ressources mis à la disposition de leur personnel. Une rémunération équitable, des horaires flexibles et des avantages sociaux solides – y compris des politiques de congé parental favorables – sont essentiels à l'équité des genres. La fidélisation du personnel repose sur la possibilité d'évoluer et de réussir sans avoir à faire des sacrifices personnels ou financiers.

Soigner le système, pas les symptômes



Je pense que l'une des choses qui aiderait certainement, c'est un salaire et des avantages sociaux équitables... vous savez, des avantages qui tiennent réellement compte de la nécessité d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle – et ce n'est pas facile dans le sport.

– Directrice générale d'un OPTS



Valoriser – et rémunérer – le travail des femmes de manière équitable

Il est essentiel de créer des environnements de travail qui tiennent compte des femmes pour lutter contre les expériences d'exclusion et construire des filières de leadership stables, diversifiées et véritablement équitables. Lorsque les horaires et les avantages sociaux reflètent la réalité des femmes, il leur est plus facile de s'engager à long terme dans leurs fonctions.



CE QUI FAIT AVANCER LES FEMMES

1. UN MENTORAT EFFICACE ET ACTIF

Le mentorat est l'un des moteurs les plus constants et les plus puissants de la progression et de la rétention des femmes aux postes de leadership. Il renforce la confiance en soi, apporte des perspectives essentielles et sensibilise aux occasions d'avancement. Cela est d'autant plus important lorsque les structures de direction fonctionnent selon des règles tacites et reposent sur un réseau de relations.

Les femmes leaders ont souligné que c'est le mentorat actif qui fait vraiment la différence : il ne s'agit pas seulement de prodiguer des conseils, mais d'être disponible, de défendre les intérêts et d'ouvrir des portes. Les programmes officiels sont utiles, mais les relations officieuses et durables jouent également un rôle crucial pour aider les femmes à se percevoir comme des leaders valorisées et compétentes.



Je dirais que tout au long de ma carrière, de nombreux hommes m'ont soutenue, en particulier au début, car il y avait peu, voire aucune femme autour de moi. Et je dirais que, pour moi, ils ont toujours su voir les opportunités qui s'offraient à moi avant même que je les voie, et cela a toujours été essentiel pour moi.

– Directrice générale d'un OSM

Un mentorat efficace et actif façonne à la fois le bassin de leaders et l'expérience quotidienne des femmes dirigeantes. Cela nécessite un véritable plaidoyer : **les femmes ont besoin d'alliés qui comprennent les systèmes dans lesquels elles évoluent et de mentors qui mettent en valeur leurs compétences et leurs réalisations.** Elles ont également besoin d'un soutien concret et d'un accompagnement lors des moments charnières de leur carrière, et pas seulement au début.

Si n'importe qui peut être un bon mentor, la présence de femmes à des postes de leadership crée les conditions pour que le mentorat des femmes soit intégré au système, et non une exception. De nombreuses femmes ont expliqué qu'elles encadraient délibérément d'autres personnes grâce au mentorat qu'elles avaient elles-mêmes reçu de la part de femmes leaders, créant ainsi une chaîne de soutien qui renforce le sentiment d'appartenance des femmes au sein de la communauté sportive.



J'ai fait mes débuts à une époque où j'étais souvent la seule femme présente, ou en tout cas la seule femme représentante du [type de sport]... J'ai donc été témoin de nombreux comportements typiquement masculins, et sans la présence de mentors et de dirigeantes féminines très fortes qui m'ont ouvert la voie, je pense que cela aurait été beaucoup plus difficile.

– Directrice générale d'un OPTS

Soigner le système, pas les symptômes

Assurer un rôle mentorat actif

Le mentorat n'est pas facultatif : c'est une condition essentielle pour aider les femmes à progresser et à occuper des postes de leadership. Lorsque les personnes agissant à titre de mentors soutiennent, défendent et accompagnent activement les femmes, cela contribue à briser les réseaux d'exclusion et ouvre de véritables voies permettant aux femmes d'accéder à des postes de leadership, d'y évoluer et de s'y épanouir.



CE QUI FAIT AVANCER LES FEMMES

2. DES CULTURES ORGANISATIONNELLES INCLUSIVES

On ne peut pas supposer que la mise en place de politiques et de quotas fondés sur l'équité suffise à eux seuls à créer des lieux de travail inclusifs. Ce sont la culture organisationnelle et le comportement des dirigeants qui font véritablement la différence. En fait, les femmes ont systématiquement associé leur sentiment d'appartenance aux actions en matière de leadership et à une culture inclusive, et non aux énoncés sur l'équité des genres.

Les cultures inclusives sont empreintes d'empathie et de souplesse et se veulent intentionnellement solidaires. Dans ces cultures, la diversité des expériences et des besoins est véritablement reconnue et valorisée. Le soutien apporté, par exemple, en cas de besoins soudains en matière de garde d'enfants, de symptômes de la ménopause ou d'aménagements pour les personnes en situation de handicap, pour ne citer que quelques exemples, aide les femmes à avoir le sentiment d'appartenir véritablement à l'organisation.



[Les dirigeants de mon organisation] m'ont dit : « Dites-nous ce dont vous avez besoin. » Je leur ai alors expliqué : « Physiquement, je ne suis plus aussi performante qu'avant. J'ai besoin d'aide lors de mes déplacements. » J'avais toute une liste de demandes, et ils m'ont répondu : « D'accord, on s'en occupe. »

– Directrice générale d'un OPTS

Mais l'équité, l'inclusion et l'accessibilité ne se font pas toutes seules : elles doivent être encouragées et mises en pratique au quotidien. Lorsque les leaders considèrent l'équité comme un facteur qui renforce l'organisation, demandent aux personnes où elles se sentent exclues et s'efforcent d'éliminer ces obstacles, les femmes sont mieux à même de participer et de gravir les échelons.



Quand on a un coordonnateur de programme, celui-ci reste deux ans, et passe ensuite au niveau suivant... Il faut créer des postes où les gens resteront plus longtemps que deux ans pour vraiment commencer à avoir un impact. Alors, [mon chef de la direction de l'époque] m'a dit : « Eh bien, si je créais ce poste pour toi, resterais-tu? »

– chef de la direction d'un OSM

Soigner le système, pas les symptômes



Écouter les besoins des femmes – et y répondre

Les cultures inclusives – fondées sur l'empathie, la flexibilité et un soutien déterminé – créent les conditions dans lesquelles les femmes leaders peuvent véritablement s'épanouir. Elles envoient également un message fort : l'équité n'occasionne pas une charge de travail supplémentaire; elle est essentielle à la réussite de l'organisation.

Mention de source : Le Centre de documentation pour le sport



CE QUI FAIT AVANCER LES FEMMES

3. UNE POLITIQUE QUI REFLÈTE LA RESPONSABILISATION ET DES MESURES CONCRÈTES

Les politiques à elles seules ne suffisent pas à garantir l'équité pour les femmes issues de la diversité. Elles ne portent leurs fruits que lorsque les organisations suivent leurs progrès, rendent des comptes et mettent leurs engagements en pratique. Les femmes nous ont indiqué que, bien que les objectifs de quotas liés au genre soient de plus en plus courants, un suivi beaucoup plus rigoureux demeure nécessaire pour transformer ces engagements en pratiques quotidiennes.



Il existe de nombreuses données qui montrent qu'une représentation diversifiée conduit à une plus grande rentabilité et à un meilleur fonctionnement des organisations, ce qui se traduit par de nombreux résultats positifs... Ce qui est vraiment important, ce n'est pas seulement d'atteindre un objectif chiffré, c'est sa mise en œuvre et l'environnement de travail.

– Ancienne directrice générale d'un OPTS

En effet, l'équité et l'inclusion ne sont pas de simples cases à cocher sur un formulaire : ce sont des pratiques continues qui exigent un apprentissage, une réflexion et une action constante. À mesure que notre compréhension de ce qui soutient le mieux la diversité des femmes évolue, nos politiques doivent elles aussi évoluer. Les politiques doivent changer au fur et à mesure que nous progressons, et non rester figées sur papier.

Les données constituent l'un des outils les plus importants pour y parvenir. Elles aident les organisations à voir qui est représenté – et qui ne l'est pas. Pour bien y parvenir, les organisations doivent vérifier régulièrement leurs progrès et en rendre compte ouvertement. Cela permet de célébrer plus facilement les victoires, de combler les lacunes et d'ajuster les objectifs. Il est essentiel de maintenir les politiques et les pratiques à jour en fonction de ce que révèlent les données afin de soutenir les femmes à tous les niveaux du système.



Nous avons ces règles par écrit, mais peut-être ne sont-elles pas toujours respectées. C'est pourquoi je me dis que nous devons absolument faire le point et voir où nous en sommes à certains égards, car il est si facile de rédiger une politique et de se dire : « Oui, nous avons cela », mais avez-vous pris le temps de revoir cette politique et de la relire, et la mettez-vous réellement en pratique?

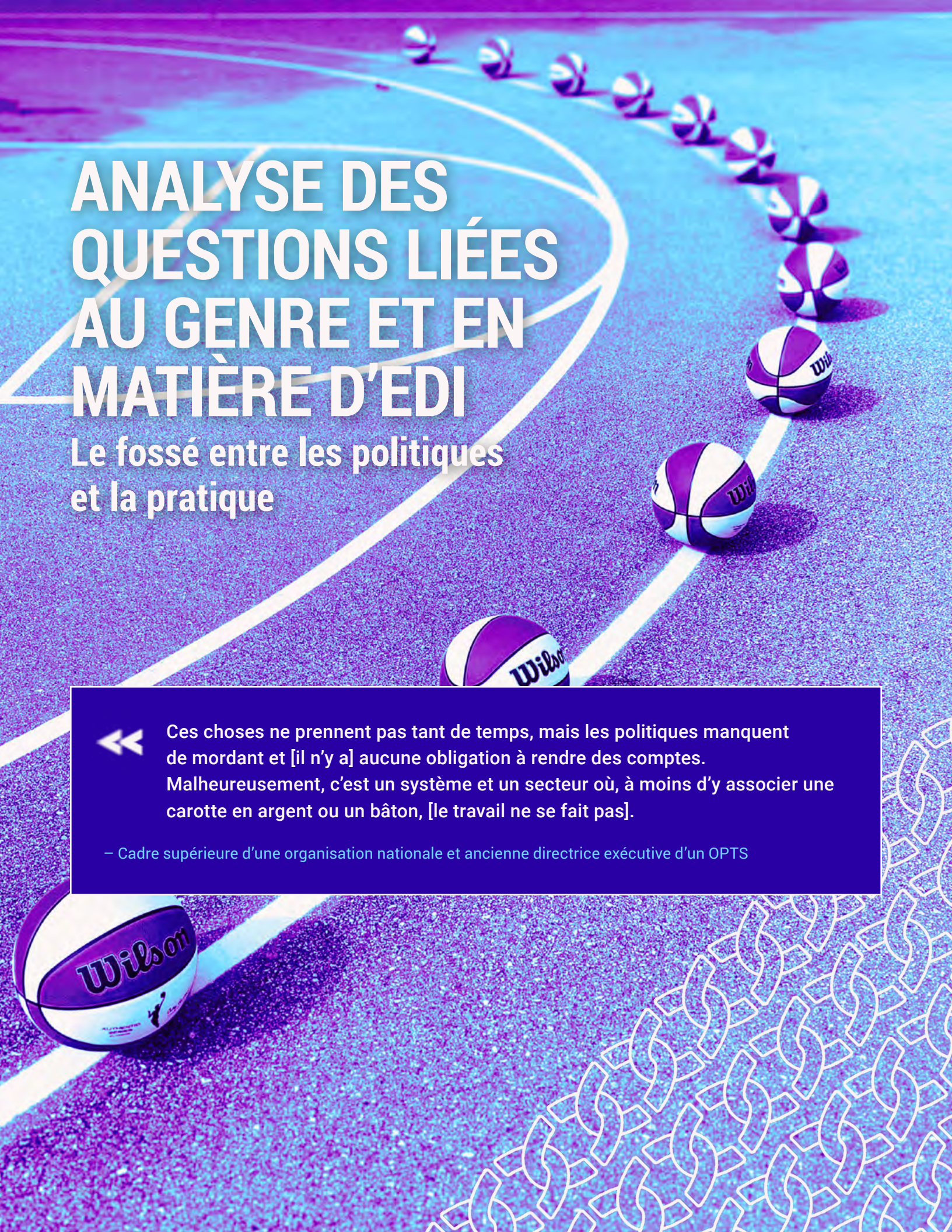
– Directrice générale d'un OPTS

Soigner le système, pas les symptômes



Étayer les politiques par des données et des actions

Le recours à des données fiables et à des processus d'évaluation clairs aide les organisations à passer de la simple intention à des progrès durables, en veillant à ce que les efforts en faveur de l'équité des genres se reflètent dans la composition des équipes dirigeantes.



ANALYSE DES QUESTIONS LIÉES AU GENRE ET EN MATIÈRE D'EDI

Le fossé entre les politiques
et la pratique



Ces choses ne prennent pas tant de temps, mais les politiques manquent de mordant et [il n'y a] aucune obligation à rendre des comptes. Malheureusement, c'est un système et un secteur où, à moins d'y associer une carotte en argent ou un bâton, [le travail ne se fait pas].

– Cadre supérieure d'une organisation nationale et ancienne directrice exécutive d'un OPTS

ANALYSE DES QUESTIONS LIÉES AU GENRE ET EN MATIÈRE D'EDI

Le fossé entre les politiques et la pratique

Dans l'ensemble du système sportif national, de nombreuses organisations prennent des mesures pour soutenir les filles et les femmes, mais ces actions s'appuient rarement sur des engagements stratégiques clairs.

Notre examen des politiques, programmes et documents stratégiques accessibles au public sur les sites Web des organisations sportives canadiennes a révélé que, si les activités ou initiatives sont courantes, les politiques officielles ne le sont pas.

Alors qu'environ 6 organisations sur 10 au niveau national disposent d'une politique générale en matière d'EDI, seule 1 organisation sur 10 dispose d'une politique distincte sur l'équité des genres.

Cela signifie que la plupart des efforts en matière d'équité des genres se déroulent souvent sans la structure ni la responsabilité que procure une politique. Exemple concret : alors que près des deux tiers des organisations mentionnent l'équité des genres dans leurs plans stratégiques, seules 8 % y associent une politique d'équité des genres. De même, plus d'un quart proposent des programmes ou des ressources sur l'équité des genres sur leur site Web, mais elles sont encore moins nombreuses – à peine 2 % – à associer un énoncé de politique à ces programmes ou ressources nécessaires pour la mettre en œuvre.

Lorsque des politiques existent, elles sont souvent vagues et ambitieuses plutôt que spécifiques, mesurables ou applicables. Passer de simples énoncés d'inclusion de type « liste d'épicerie » à une approche intentionnelle et adaptée au contexte en matière d'équité des genres renforce la responsabilité et favorise un changement plus profond. Lorsque les énoncés de politique se limitent à affirmer que certains groupes doivent être inclus, la mise en œuvre de cet objectif est souvent laissée à l'interprétation et peu d'indications sont fournies pour un suivi concret. L'utilisation d'un langage clair et précis, associée à des mesures et à des échéances pour garantir le succès, augmente les chances qu'un changement pratique et positif se produise.

Parmi les ONS, les OSM et les CICS...

63 % ONT MENTIONNÉ L'ÉQUITÉ DES GENRES DANS LEUR PLAN STRATÉGIQUE

59 % DISPOSENT D'UNE POLITIQUE EN MATIÈRE D'EDI

28 % PROPOSENT DES PROGRAMMES ET DES RESSOURCES SUR L'ÉQUITÉ DES GENRES SUR LEUR SITE WEB

10 % DISPOSENT D'UNE POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ DES GENRES

8 % RELIENT LEUR POLITIQUE D'ÉQUITÉ DES GENRES À LEURS PLANS STRATÉGIQUES

2 % RELIENT LEUR POLITIQUE D'ÉQUITÉ DES GENRES À DES PROGRAMMES ET DES RESSOURCES

Les politiques et les énoncés de valeurs sont importants, mais ils ne constituent qu'un point de départ

Sans normes claires ni moyens de suivre les résultats, les efforts en faveur de l'équité des genres risquent de devenir incohérents, vulnérables aux changements de direction et difficiles à mesurer au fil du temps. Comblar le fossé entre les politiques et la pratique représente une étape cruciale pour faire progresser le leadership des femmes – passer de bonnes intentions à un changement systémique mesurable et durable.

APPELS À L'ACTION

Vers l'équité et l'inclusion



Mention de source : Inclusion dans le réseau sportif canadien

L'Instantané sur le leadership 2025-2026 montre que le système sportif peut changer — nous avons déjà la preuve de ce qui est possible.

Mais sans attentes cohérentes, sans véritable responsabilisation et sans conditions permettant aux femmes de rester et de s'épanouir dans des postes de leadership sportif, les progrès resteront instables et risquent de s'effriter rapidement. **Le plus grand fossé aujourd'hui ne réside pas dans les intentions, mais dans la mise en œuvre.**

Il reste beaucoup à faire pour respecter les engagements pris par le Canada et répondre aux appels en faveur de l'équité des genres à tous les niveaux du sport. Pour concrétiser la vision de la Politique canadienne du sport (2025-2035) et combler les lacunes en matière de leadership et les

faiblesses de gouvernance soulignées dans le rapport final de la Commission sur l'avenir du sport au Canada, l'appel au changement est clair : **renforcer le leadership des femmes est essentiel pour bâtir un système sportif qui soit à la hauteur des valeurs du Canada et qui tienne ses promesses.** Pour aller de l'avant, le système sportif a besoin d'une action coordonnée à tous les niveaux.

Ci-dessous figurent des mesures concrètes que les gouvernements et les organisations sportives peuvent prendre pour aider à transformer les engagements en changements réels et durables.

GOVERNEMENTS : établir la norme et soutenir le système

Le gouvernement fédéral joue un rôle clé dans l'orientation du sport au Canada et le financement du système à l'échelle nationale. Les gouvernements provinciaux et territoriaux jouent également un rôle essentiel dans l'orientation du système sportif : ils établissent les priorités et orientent les financements qui exercent une influence sur ceux qui participent, ceux qui dirigent et la manière dont le sport se vit au niveau local. Ce travail repose sur une coordination étroite avec des organisations partenaires — telles que viaSport BC, Sask Sport et Sport Nova Scotia — qui fournissent souvent du financement, fixent des normes et apportent un soutien quotidien aux organismes provinciaux et territoriaux de sport (OPTS). Les gouvernements et les partenaires chargés de la prestation des services sportifs travaillent ensemble pour créer un système plus harmonisé et plus efficace — un système capable à la fois de renforcer les programmes de sport aujourd'hui et favoriser l'émergence de la prochaine génération de femmes leaders.

LES DÉCIDEURS GOUVERNEMENTAUX PEUVENT :

- ✓ **FIXER ET FAIRE RESPECTER DES ATTENTES CLAIRES**
en matière d'équité des genres au sein des instances dirigeantes des organisations sportives financées, telles que **des objectifs de parité** au sein des conseils d'administration et des équipes de direction.
- ✓ **LIER LE FINANCEMENT À DES ACTIONS ET DES RÉSULTATS MESURABLES,**
et non pas uniquement à des énoncés de politique. Par exemple, une partie du financement pourrait être conditionnel à la réalisation d'objectifs convenus **en matière d'équité**.
- ✓ **CIBLER LES INVESTISSEMENTS PORTANT SUR LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP FÉMININ**
et donner aux organisations les moyens **d'améliorer la gouvernance, les pratiques en matière de RH et les conditions de travail quotidiennes** pour les femmes issues de la diversité à tous les niveaux du sport.
- ✓ **RENFORCER L'HARMONISATION DU SYSTÈME**
en collaborant aux niveaux fédéral, provincial et territorial afin de coordonner les investissements et les actions sur des priorités alignées et de favoriser le soutien à l'équité tout au long du parcours de leadership.
- ✓ **CRÉER DES OCCASIONS D'HARMONISATION**
entre les organisations sportives et d'autres organisations susceptibles de soutenir et d'orienter les actions vers **des pratiques d'équité de genre intersectionnelles**, notamment les organisations dirigées par des Autochtones, celles au service des nouveaux arrivants et des immigrants, celles œuvrant pour l'équité raciale, celles soutenant les personnes en situation de handicap et celles défendant les droits des personnes 2ELGBTQIA+.
- ✓ **RENFORCER LES SYSTÈMES DE DONNÉES NATIONAUX**
afin de suivre qui occupe des postes de direction et comment les conditions évoluent au fil du temps. Utiliser les données pour orienter la prise de décision et les plans d'action.

ORGANISATIONS SPORTIVES : créer des conditions permettant aux femmes de diriger et de s'épanouir

Pour les organismes nationaux de sport (ONS) et les organismes provinciaux et territoriaux de sport (OPTS), le message est clair : il ne s'agit pas seulement d'accueillir davantage de femmes, mais de mettre en place des systèmes et des cultures où les femmes peuvent réussir et s'épanouir.

Les actions prises par les organisations sportives à tous les niveaux – en matière de recrutement, de culture, de charge de travail, de rémunération, de mentorat et de gouvernance – ont un impact déterminant sur le sentiment des femmes d'être soutenues, intégrées et capables de réussir.

LES LEADERS DES ORGANISATIONS SPORTIVES SONT EN MESURE DE :

- ✓ **FORMALISER LES SYSTÈMES DE GOUVERNANCE ET DE RESSOURCES HUMAINES**
en **normalisant les processus de recrutement de personnel et d'évaluation** – par exemple, en recourant à des entrevues structurées et axées sur l'équité, en exigeant la composition de comités de recrutement composés de personnes diversifiées et en intégrant des critères d'équité dans les évaluations annuelles.
- ✓ **MENTIONNER EXPLICITEMENT L'ÉQUITÉ DES GENRES ET S'Y ENGAGER**
dans **les plans stratégiques et les initiatives**, et pas seulement dans les déclarations de valeurs et les énoncés de politique.
- ✓ **AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL**
– notamment en matière de **rémunération équitable**, de **flexibilité et de soutien parental** – afin de renforcer la rétention des femmes.
- ✓ **ÉLABORER DES PLANS DE RELÈVE**
qui préparent les femmes à occuper des postes de leadership et réduisent la dépendance vis-à-vis des réseaux officiels, notamment en identifiant tôt les femmes leaders et en leur offrant des occasions de développement et un parrainage – et pas seulement du mentorat.
- ✓ **RECUEILLIR ET UTILISER DES DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES**
pour comprendre **qui progresse et qui est laissé de côté**. Utiliser ces données pour orienter les stratégies et les décisions.
- ✓ **ÉTABLIR DES PARTENARIATS À TOUS LES NIVEAUX DU SPORT**
pour partager des données, harmoniser les apprentissages et créer des parcours de mentorat qui renforcent le processus de leadership auprès des femmes, notamment en identifiant et en supprimant les obstacles sur le parcours vers le leadership.
- ✓ **TENIR LES LEADERS RESPONSABLES DES PROGRÈS**
réalisés en liant le rendement et la rémunération des cadres dirigeants à des résultats mesurables en matière d'équité des genres.

CONCLUSION

Le système sportif canadien a démontré que le changement est possible. Mais pour transformer ces avancées ponctuelles en une équité durable à l'échelle du système — et pour concrétiser les engagements du Canada en faveur d'un système sportif plus équitable — **les gouvernements et les dirigeants à tous les niveaux doivent s'engager à combler l'écart entre ce à quoi nous aspirons et ce que nous faisons concrètement et en rendre compte.**

Par ailleurs, l'avancement de l'équité des genres dans le sport n'est pas uniquement la responsabilité de ceux qui exercent une autorité officielle. Les entraîneurs, les parents, les bénévoles, les athlètes et les membres de la communauté ont tous un rôle à jouer.

En fait, chacun peut défendre l'équité des genres dans le sport grâce à quelques gestes simples, tels que :

- ✓ Être sensibilisé aux obstacles auxquels les femmes et les filles sont confrontées dans le sport
- ✓ Engager des conversations qui changent les mentalités
- ✓ Promouvoir des pratiques inclusives dans les clubs et les communautés
- ✓ Remettre en question les situations où les instances dirigeantes ne reflètent pas la diversité des participants
- ✓ Plaider en faveur de l'égalité des chances
- ✓ Soutenir les organisations qui prennent des mesures concrètes



Nous avons beaucoup de femmes dirigeantes talentueuses à la tête de grandes organisations, et elles sont des modèles et des mentors féminines incroyables pour tant de jeunes femmes dans le secteur du sport... Il sera intéressant de voir qui occupera ces postes lorsqu'elles partiront, et j'espère que ce sera d'autres femmes formidables, car je pense sincèrement que le secteur se porte mieux lorsque des femmes occupent des postes de direction. Vraiment.

– Directrice générale d'un OSM

Les gestes quotidiens comptent. Ils contribuent à créer les conditions propices au changement : renforcer la responsabilisation, créer une dynamique et rappeler que l'équité est une responsabilité partagée à tous les niveaux du système.

La présence d'un plus grand nombre de femmes à des postes de leadership dans le sport n'est pas seulement la bonne chose à faire : c'est un catalyseur pour un système sportif canadien florissant, aussi inclusif, résilient et dynamique que les personnes auxquelles il s'adresse.

Contribuez à façonner l'avenir

Femmes et sport au Canada soutient les leaders, les organisations et les systèmes qui œuvrent en faveur de l'équité des genres dans le sport par le biais de recherches, de programmes et d'outils pratiques. Pour en savoir plus ou pour nous contacter, rendez-vous sur femmesetsport.ca ou communiquez avec nous à l'adresse info@womenandsport.ca.

Nous aimerions également connaître votre avis. Partagez vos réflexions sur ce rapport en remplissant notre court **sondage de rétroaction** et dites-nous en quoi ces conclusions correspondent à votre expérience.

ANNEXE

Programmes, ressources et organismes de soutien.....	28
Définitions et acronymes.....	29
Méthode de recherche	31
Remerciements.....	32
Références.....	33

PROGRAMMES, RESSOURCES ET ORGANISMES DE SOUTIEN

Organisations soutenant l'EDI et le développement du leadership dans le secteur du sport

Les organismes ci-dessous offrent une expertise, des ressources et des partenariats à l'échelle nationale qui peuvent aider les organisations à donner suite aux appels à l'action formulés dans ce rapport. Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, elle regroupe des partenaires clés du système qui contribuent à l'EDI et au développement du leadership dans le sport canadien.

- Cercle sportif autochtone (CSA)
- Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI)
- Comité olympique canadien (COC)
- Comité paralympique canadien (CPC)
- Femmes et sport au Canada
- Association canadienne des entraîneurs (ACE)
- Égale Canada
- Inclusion dans le Réseau sportif canadien (IRSC)
- MentorAbility Canada
- Centre de documentation pour le sport (SIRC)

Carrefour de ressources

- Explorer et apprendre – Femmes et sport au Canada
- Modèle de mentorat de l'ACE
- Centre de ressources d'Égale Canada
- Centre de ressources de l'IRSC
- Ressources du SIRC sur le leadership et la gouvernance
- Ressources et rapports du CCDI

Trousses d'outils, formation et éducation

- Apprentissage en ligne – Le MÉMO l'équité des genres par Femmes et sport au Canada
- Le Manuel de l'équité des genres de Femmes et sport au Canada
- Atelier sur les femmes et le leadership sportif par Femmes et sport au Canada
- Trousse du CCDI : Feuille de route en faveur d'une stratégie DEI efficace
- Trousse du CCDI : Pratiques d'embauche inclusives
- Trousse du CCDI : Utiliser les données pour orienter votre travail de DEI
- Franc jeu : Une boîte à outils pour la lutte antiraciste dans le sport par l'IRSC

Programmes de mentorat et de développement du leadership

- Programme de mentorat PANDC de l'IRSC
- Modèle de mentorat des entraîneurs par l'ACE
- Les femmes dans les sciences du sport par Sciences du sport Canada
- Programme de mentorat en milieu de travail pour les personnes en situation de handicap par MentorAbility

Organisations soutenant le leadership et l'avancement professionnel des femmes

- Catalyst Canada
- le Projet Prospérité
- Women's Executive Network (WXN) – (Réseau des femmes exécutives)

DÉFINITIONS ET ACRONYMES

GLOSSAIRE

2ELGBTQIA+ : Acronyme désignant les personnes bispirituelles, lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers, intersexuées, asexuelles, ainsi que d'autres orientations sexuelles et identités de genre. Cet acronyme (ou des versions similaires) est de plus en plus utilisé pour décrire une vaste communauté de personnes présentant une diversité sexuelle et de genre.

Autochtone : En Amérique du Nord, le terme « autochtone » signifie « originaire de la région » et est un terme générique désignant les Premières Nations, les Métis et les Inuits. Il peut être utilisé pour désigner ces groupes collectivement ou séparément. En tant que nom propre désignant un peuple, le terme s'écrit avec une majuscule : « les Autochtones ». Sa signification est similaire à celle des termes « peuples autochtones », « peuples autochtones » ou « premiers peuples ».

Binarité de genre : L'idée selon laquelle il n'existe que deux genres — femme et homme — et que chacun doit s'inscrire dans l'une de ces catégories. Ce cadre part du principe que le genre est figé, opposé et aligné sur le sexe assigné (féminin ou masculin).

Cadres supérieurs : Membres du personnel relevant directement du chef de la direction ou du directeur général qui déterminent l'orientation à long terme et la viabilité de l'organisation, y compris les dirigeants exécutifs et les responsables de haut niveau.

Cisgenre : Personne dont l'identité de genre correspond à ce qui est socialement attendu en fonction du sexe qui lui a été attribué à la naissance (par exemple, une personne à qui on a attribué le sexe masculin à la naissance et qui s'identifie comme un homme).

Diversité : Présence de différences au sein d'un contexte donné. Cela peut inclure des différences de race, d'origine ethnique, de genre, d'identité de genre, d'orientation sexuelle, d'âge, de statut socioéconomique, de handicap, de croyances religieuses, de convictions politiques ou d'autres idéologies.

Diversité de genre : la présence de différences dans les identités, les expressions et les expériences de genre au sein d'un contexte donné. Cela inclut les femmes, les hommes, les personnes bispirituelles, non binaires et

autres personnes de genre divers, et reconnaît que le genre ne se limite pas à une expérience unique ou uniforme. Les termes connexes incluent « diverses identités de genre » et « personnes qui repoussent les frontières du genre », qui font référence à une expression de l'identité de genre qui ne s'inscrit pas dans la binarité de genre (homme ou femme). Le terme « personnes qui repoussent les frontières du genre » a été utilisé dans notre enquête.

Équité : Pratique consistant à garantir un accès, des opportunités, un traitement et des chances d'avancement équitables pour toutes et tous en reconnaissant et en s'attaquant aux obstacles systémiques, aux déséquilibres de pouvoir et aux besoins divergents. Elle implique d'allouer des ressources, de concevoir des programmes et de prendre des décisions de manière à répondre à des circonstances variées, plutôt que de traiter tout le monde de la même manière, afin que chacun puisse participer pleinement et en bénéficier équitablement.

Équité de genre : Application des principes d'équité au genre. Elle vise à garantir un accès, des opportunités, un traitement et des résultats équitables pour les personnes de tous les genres en s'attaquant aux obstacles, aux préjugés et aux besoins différents liés au genre. La réalisation de l'équité de genre peut nécessiter des approches, des soutiens ou des structures différents afin que les femmes, les filles et les personnes de genre divers puissent participer pleinement et bénéficier d'avantages de manière équitable.

Genre : Rôles, comportements, attentes et façons de s'exprimer que la société associe au fait d'être une femme, un homme, les deux ou aucun des deux. Ces concepts sont créés par la société, peuvent évoluer avec le temps et varient d'une culture à l'autre. Tout le monde ne vit ni n'exprime son genre de la même manière.

Groupes en quête d'équité : Communautés confrontées à des obstacles systémiques en matière d'accès, d'opportunités et de ressources en raison d'une discrimination historique et persistante. Le terme « en quête d'équité » souligne que les inégalités sont créées par des systèmes et des structures qui restreignent activement la participation — et non par les caractéristiques individuelles ou collectives — et attribue la responsabilité du changement aux institutions et aux décideurs.

Identité de genre : Expérience interne et individuelle du genre par une personne. Elle n'est pas nécessairement visible pour les autres et peut correspondre ou non à ce que la société attend en fonction du sexe assigné (féminin, masculin ou intersexué).

Inclusion : Pratique consistant à créer des environnements dans lesquels tout individu ou groupe se sent accueilli, respecté, soutenu et valorisé.

Leaders du sport : personnes et groupes qui détiennent une autorité officielle, un pouvoir de décision et une influence au sein d'une organisation sportive. Dans ce rapport, le leadership inclut les conseils d'administration, les chefs de la direction et les directeurs généraux, ainsi que les équipes de cadres supérieurs. Ces rôles façonnent la stratégie, la gouvernance, la culture et les priorités de l'organisation.

Personne en situation de handicap : Personne confrontée à des obstacles, à l'exclusion ou au capacitisme en raison d'un handicap physique, sensoriel, cognitif, intellectuel ou lié à la santé mentale. Le handicap peut être visible ou invisible, permanent, temporaire ou épisodique, et est déterminé non seulement par des caractéristiques individuelles, mais aussi par des barrières sociales, environnementales et systémiques qui limitent une participation pleine et équitable.

Personne racialisée : Personne que la société considère comme appartenant à une race particulière en fonction de caractéristiques physiques, d'ascendance ou d'origine culturelle, et qui subissent de ce fait un traitement inégal, de la discrimination ou des désavantages. Ce terme souligne que la race est une construction sociale et que le racisme est le produit de systèmes et de structures, et non de traits individuels.

Représentation : Présence et participation de personnes aux identités et aux origines diverses. La représentation met l'accent sur qui est inclus, quelles voix sont entendues et qui détient l'influence — en particulier dans les rôles de leadership et de prise de décision — et met en évidence les disparités lorsque des groupes en quête d'équité sont absents, sous-représentés ou exclus.

ACRONYMES

CFPTS : Comité fédéral-provincial-territorial du sport

CICS : Centres et instituts canadiens du sport

DG : Direction générale / Directeur général / Directrice générale

EDI : Équité, diversité et inclusion

ONS : Organisme national de sport

OPTS : Organisme(s) provincial(aux) ou territorial(aux) de sport

OSM : Organisme de services multisports

PDG : Président-directeur général / Présidente-directrice générale

P/T : Provinces et territoires

MÉTHODE DE RECHERCHE

En collaboration avec une équipe de recherche de l'Université Brock, nous avons mené une étude de novembre 2025 à janvier 2026 en nous appuyant sur diverses sources de données axées sur les organisations sportives canadiennes et leur personnel.

Nous avons d'abord distribué un questionnaire à tous les ONS, OSM, CICS et OPTS au Canada. Le questionnaire était accessible du 25 novembre 2025 au 26 janvier 2026. Nous avons utilisé ce questionnaire pour recueillir des informations sur la composition démographique des leaders au sein du personnel cadre et des membres de conseils d'administration de ces organisations, concernant leur engagement en faveur de l'équité des genres et des initiatives plus larges en matière d'EDI à travers des politiques, une planification stratégique et des engagements opérationnels. Au total, nous avons reçu 385 réponses à notre enquête, soit un taux de réponse (TR) de 47,4 %. Ce total comprend : 47 ONS (TR de 75,8 %), 20 OSM (TR de 84,4 %), 6 CICS (TR de 85,7 %) et 312 OPTS (TR de 43,4 %). Nous avons complété les données de l'enquête en examinant les sites Web des organisations sportives financées par Sport Canada, ce qui a porté la taille totale de l'échantillon à 55 ONS, 22 OSM et 7 CICS, représentant 90,3 % de l'ensemble des organisations financées par Sport Canada.

Puis, nous avons parcouru les sites Web des ONS, des OSM et des CICS afin d'identifier les politiques spécifiques à l'équité des genres, les politiques plus générales en matière d'EDI, les mentions relatives à l'équité des genres+ dans les plans stratégiques, ainsi que les preuves de l'existence de programmes et de ressources spécifiques au genre. Au total, nous avons analysé les données de 64 ONS, 30 OSM et 7 CICS. Les documents de politique et les énoncés de valeurs ont servi d'indicateurs de la manière dont l'équité des genres était communiquée. Les plans stratégiques, les assemblées générales annuelles et les mentions de programmes sur les sites Web ont servi d'indicateurs pour la mise en œuvre. À partir de ces documents, l'équipe a établi des liens entre les énoncés de politique générale et les plans stratégiques, les initiatives et les programmes. Nous nous sommes concentrés sur la manière dont la diversité, la représentation, l'équité, l'inclusion, l'accessibilité et l'intégration étaient traitées dans ces documents.

Finalement, nous avons mené des entrevues semi-structurées avec des leaders du sport s'identifiant comme femmes. Nous avons interrogé 21 dirigeantes actuelles et anciennes dirigeantes d'ONS, d'OSM et d'OPTS entre le 5 décembre 2025 et le 9 janvier 2026. Les femmes que nous

avons interrogées avaient plusieurs années d'expérience en matière de leadership et présentaient diverses identités croisées, notamment des femmes s'identifiant comme racialisées, autochtones, 2ELGBTQIA+ et en situation de handicap. Ces caractéristiques correspondent aux conclusions présentées dans ce rapport sur le leadership concernant les obstacles rencontrés par les femmes issues de la diversité dans le paysage sportif canadien. Les questions portaient sur les expériences des femmes dirigeantes en matière d'inclusion et d'appartenance, sur la manière dont la sélection pour des postes de leadership était effectuée, ainsi que sur les obstacles et les soutiens qui ont façonné leur avancement et leur maintien en poste aux niveaux national et provincial. Nous avons procédé à une analyse thématique inductive pour élaborer les conclusions.

Le système sportif canadien n'a pas toujours été inclusif et a parfois contribué à exclure certaines femmes. De plus, les expériences professionnelles des femmes varient en fonction des diverses facettes de leur identité, telles que la race et l'origine ethnique, le statut socio-économique, les capacités et l'identité 2SLGBTQIA+. L'objectif que nous avons poursuivi en réalisant ce rapport a été de dresser un tableau le plus complet possible incluant toutes les femmes. Toute référence aux femmes dans cette recherche doit être comprise comme le genre auquel elles s'identifient, et non le sexe biologique attribué à la naissance. Afin de préserver l'anonymat des participantes tout au long du rapport, les citations ont été attribuées à l'aide de titres génériques. Ceux-ci ont été sélectionnés intentionnellement parmi un large éventail de participantes, même lorsque les titres ont pu sembler similaires.

En tant qu'équipe de recherche composée de femmes blanches, issues de la colonisation, cisgenres et sans handicap, nous reconnaissons nos limites dans la compréhension des expériences vécues par les femmes en quête d'équité. C'est pourquoi nous avons veillé à ce que des femmes aux expériences diverses fassent partie de notre comité consultatif. Les commentaires que nous avons reçus de ce comité ont façonné la conception de notre recherche, notre enquête et nos questions d'entrevue.

Nous partageons notre processus dans un esprit de réflexion et d'amélioration continues quant à la manière dont nous comprenons et soutenons les expériences des femmes dirigeantes en matière d'inclusion et d'appartenance au sein de l'industrie canadienne du sport. Nous demeurons déterminées à faire évoluer notre approche afin de mieux représenter et défendre les intérêts de toutes les femmes.

REMERCIEMENTS

Ce rapport n'aurait pas été possible sans la générosité, l'expertise et l'engagement de nombreuses personnes et organisations de l'ensemble du système sportif canadien.

Nous adressons nos sincères remerciements aux organismes de sport qui ont répondu à l'enquête, en partageant généreusement leur temps et leurs données afin de renforcer la compréhension collective du leadership féminin dans le sport. Nous sommes tout aussi reconnaissantes envers les femmes qui ont partagé leurs histoires et leurs expériences lors d'entrevues. Leur honnêteté, leur perspicacité et leur courage ont apporté une profondeur et une signification essentielles à cette recherche.

Nous sommes profondément reconnaissantes envers notre comité consultatif, dont les commentaires et les conseils avisés ont contribué à orienter la recherche et le rapport qui en résulte de manière significative, fondée et pertinente pour la communauté sportive. Nous remercions Eva Havaris (Football Canada/Eva Havaris Advisory Inc.), Shauna Bookal (Inclusion dans le réseau sportif canadien), Heather Beatty (viaSport BC), Kia Schollar (Sask Sport), Janice Cogle (Sport Nova Scotia) et Shannon Kerwin, Ph. D., (Université Brock). Nous adressons des remerciements particuliers à Shannon Kerwin, Ph. D., dont l'expertise méthodologique, la perspicacité critique et les commentaires constructifs à chaque étape du processus de recherche ont été inestimables.

Nous sommes également reconnaissantes des contributions exceptionnelles de nos boursières postdoctorales et de notre assistante de recherche, dont le travail a été essentiel à la conception, à la réalisation et à l'interprétation de cette recherche : Madison Vani, Ph. D., Sarah Ryan et Abby Wang (Université de Toronto); Kristen

Lucibello, Ph. D., (Université Western); ainsi que Laura Harris, Ruby Neumann et Eva Violin (Université Brock).

Nous adressons nos sincères remerciements à Nicole Cammaert, qui a animé les entrevues avec empathie, humilité et attention, créant ainsi un espace où les femmes se sont senties vues et entendues, et aidant à faire émerger des histoires et des idées passionnantes qui ont façonné ce rapport.

Nous remercions également le personnel et le conseil d'administration de Femmes et sport au Canada, dont le soutien et l'engagement constants continuent de mettre en valeur ce travail et son impact dans l'ensemble du système sportif. Nous remercions tout particulièrement Veronica Allan, Ph. D., (responsable de la recherche) pour sa supervision de la recherche, Rebecca Sandiford (responsable de la création) pour avoir apporté clarté et cohésion à la narration visuelle du rapport, et Stephanie Talsma (directrice de projet) pour sa vision et ses conseils.

Nous remercions également Corinne Impey (Six Words Communications) pour la révision et la conception, ainsi que Matt Manuge (Table 9) pour la direction créative et l'orientation stylistique.

Enfin, nous remercions vivement le gouvernement du Canada pour son soutien financier, qui a rendu ce travail possible.

Ensemble, ces contributions reflètent un engagement commun à faire progresser l'équité, l'inclusion et le leadership dans le sport canadien.

À PROPOS DE FEMMES ET SPORT AU CANADA

Femmes et sport au Canada est un organisme national à but non lucratif qui est la principale voix et autorité en matière de sport féminin depuis plus de 40 ans. Nous croyons au pouvoir du sport comme plateforme pour faire progresser l'équité pour les femmes dans tous les domaines de la société. À ce titre, nous nous engageons à créer un système sportif plus équitable et plus inclusif qui autonomise les femmes et les filles en tant que participantes et leaders, dans le sport et par le sport.

www.femmesetsport.ca



Financé par le
gouvernement
du Canada

Canada

RÉFÉRENCES

RÉFÉRENCES CITÉES DANS LE PRÉSENT RAPPORT

Commission sur l'avenir du sport au Canada. (2026). Transformer le sport au Canada : l'heure est à l'action. Rapport final.

Gouvernement du Canada. (23 juillet 2025). Équité, diversité, inclusion et participation sportive.

Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur les femmes et les filles dans le sport. (2018). Rapport de recommandations.

Le Conseil du sport, de l'activité physique et des loisirs. (2025). Politique canadienne du sport 2025-2035.

Le Projet Prospérité. (2025). Rapport annuel 2025 sur le rendement en matière de diversité des genres et le leadership.

Osler. (2025). Pratiques de divulgation en matière de diversité en 2025 : Diversité et leadership dans les sociétés ouvertes canadiennes.

Statistique Canada. (2022). La population transgenre et non binaire du Canada : outil de visualisation des données (n° de catalogue 71-607-X2022021).

Statistique Canada. (2023). Évolution démographique des groupes racialisés au Canada. Rapports économiques et sociaux (n° de catalogue 36-28-0001).

Statistique Canada. (2024). Peuples autochtones. Coup d'œil sur le Canada, 2023 (n° de catalogue 12-581-X).

Statistique Canada. (2024). Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022. Rapports sur l'incapacité et l'accessibilité au Canada (n° de catalogue 89-654-X2024001).

Wicker, P., & Kerwin, S. (2020). Women representation in the boardroom of Canadian sport governing bodies: structural and financial characteristics of three organizational clusters. *Managing Sport and Leisure*, 27(5), 499–512.

AUTRES RÉFÉRENCES COMPLÉMENTAIRES

Cowley, E. S., Olenick, A. A., McNulty, K. L., Ross, E. Z., et McGawley, K. (2021). "Invisible sportswomen": The sex data gap in sport and exercise science research. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 29(2), 146–151.

Evans, A. B., Pfister, G. U., et Agergaard, S. (2019). Women in sports leadership: A systematic narrative review. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(3), 317–342.

Heilman, M. E., Caleo, S., et Manzi, F. (2024). Women at work: Pathways from gender stereotypes to gender bias and discrimination. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 165–192.

Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., et Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473–2499.

Kruger, D., Keyser-Verreault, A., Joseph, J., et Peers, D. (2022). The operationalizing intersectionality framework. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 16(4), 302–324.

Post, C., et Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.

Wicker, P., Feiler, S., et Breuer, C. (2022). Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of non-profit sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 251–271.