



FEMMES ET SPORT AU CANADA
CANADIAN WOMEN & SPORT

UN GUIDE POUR PASSER À L'ACTION



PRÊCHER PAR L'EXEMPLE : PRATIQUES EXEMPLAIRES POUR CRÉER DES CONSEILS D'ADMINISTRATION PARITAIRES DANS LE SPORT



REMERCIEMENTS

Femmes et sport au Canada reconnaît le soutien de Sport Canada pour ce projet important et la recherche qui est à la base de ce document. Femmes et sport au Canada remercie également Dina Bell-Laroche, de Sport Law & Strategy Group, d'avoir analysé les données de Femmes et sport au Canada et effectué l'entrevue des 17 leaders dans le monde du sport qui ont fait part d'idées et raconté leurs histoires en faveur de conseils d'administration paritaires.

Les participants à ces entrevues sont les suivants :

- Richard Creppin, président de Gymnastique Canada;
- Terry Dillon, chef de la direction de Canada Aviron;
- Daniel Dussault, président de Ringuette Canada;
- Ahmed El-Awadi, chef de la direction de Natation Canada;
- Rob Guy, chef de la direction d'Athlétisme Canada;
- Katherine Henderson, chef de la direction de Curling Canada;
- Natasha Johnston, directrice administrative de Ringuette Canada;
- Ashley Labrie, directrice générale d'AthlètesCAN;
- Lorraine Lafrenière, chef de la direction de l'Association canadienne des entraîneurs;
- Bill MacMackin, président d'Athlétisme Canada;
- Brian MacPherson, chef de la direction de Jeux du Commonwealth Canada;
- Paul Melia, chef de la direction du Centre canadien pour l'éthique dans le sport;
- Ann Peel, vice-présidente d'Athlétisme Canada;
- Dasha Peregoudova, présidente d'AthlètesCAN;
- Richard Powers, président de Jeux du Commonwealth Canada;
- Carol Purcer, présidente de Canada Aviron;
- Peter Nicol, (ancien) chef de la direction de Gymnastique Canada.

Pour obtenir davantage de renseignements, veuillez communiquer avec Femmes et sport au Canada à l'adresse de courriel info@womenandsport.ca.

Financé par le
gouvernement
du Canada

Canada



Association canadienne des entraîneurs

INTRODUCTION

Femmes et sport au Canada appuie – et vise à faire preuve de leadership sur cette question – l’objectif de Sport Canada d’atteindre l’égalité des sexes à tous les échelons dans le sport d’ici 2035. Femmes et sport au Canada est d’avis que l’atteinte de cet objectif commence au sommet : constituer des conseils d’administration paritaires.

La présente ressource propose aux leaders sportifs de l’information et des conseils pour favoriser les pratiques exemplaires ou déployer des efforts pour encourager la formation de conseils d’administration paritaires.

Les recommandations contenues dans cette ressource ont été alimentées et inspirées par ce qui suit :

- idées exprimées par des leaders canadiens dans le monde du sport dont l’organisation a un conseil d’administration comprenant entre 40 et 60 % de femmes;
- documents de Femmes et sport au Canada et analyses comparatives de recherches de Femmes et sport au Canada sur le nombre d’administratrices, de directrices générales et de femmes occupant le poste de chef de la direction entre 2015 et 2018;
- pratiques prometteuses d’autres organisations ayant une expertise en matière de gouvernance inclusive;
- examen de la littérature pertinente.

PLAIDOYER EN FAVEUR DES CONSEILS D'ADMINISTRATION PARITAIRES

Les recherches montrent de manière convaincante les effets qu'ont les femmes lorsqu'elles occupent les fonctions d'administratrices. Bien que la plupart des recherches concernent des organisations à but lucratif, elles demeurent néanmoins pertinentes pour le secteur à but non lucratif, y compris pour le domaine du sport et de l'activité physique.ⁱ

La mixité des sexes dans les conseils d'administration est tout autant une question de rentabilité qu'une question d'équité, selon l'Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance.ⁱⁱ

Voici quelques statistiques convaincantes à ce propos :

- les conseils d'administration et les équipes de direction où les deux sexes sont représentés affichent invariablement des rendements supérieurs sur le plan financierⁱⁱⁱ;
- de plus, les organisations qui ont deux femmes ou plus dans leur conseil d'administration affichaient de meilleurs rendements six ans plus tard que les conseils d'administration formés d'hommes seulement; ces conseils d'administration ont aussi tenu compte d'indicateurs de rendement différents, ayant évalué des aspects touchant la stratégie, la réputation et la culture^{iv};
- un équilibre entre les hommes et les femmes dans les conseils d'administration favorise l'innovation en permettant de s'assurer que de multiples points de vue soient pris en considération et en atténuant les risques de « pensée de groupe », plus particulièrement lorsqu'il faut prendre des décisions complexes^v;
- les organisations qui cherchent à recruter des femmes pour leur conseil d'administration puisent dans un bassin de talents plus grand, et les organisations avec des femmes dans leur conseil d'administration profitent de l'avantage supplémentaire d'être plus efficaces pour le recrutement d'excellents employés.^{vi}

En accordant la priorité à l'équité entre les sexes au plus haut échelon, les conseils d'administration prêchent par l'exemple et aident à créer les conditions nécessaires à l'atteinte de l'équité dans l'ensemble de l'organisation.



« Les conseils d'administration paritaires présentent des avantages immenses. Les femmes apportent des points de vue différents dans les discussions qu'il ne serait pas possible d'avoir autrement. De meilleures solutions sont ainsi obtenues. »

Lorraine Lafrenière,
chef de la direction de l'Association
canadienne des entraîneurs



LISTE AIDE-MÉMOIRE POUR FAVORISER LES CHANGEMENTS

Le leadership efficace et novateur tire avantage des pratiques exemplaires et des nouvelles occasions, dont l'une est la création d'un conseil d'administration paritaire. Femmes et sport au Canada a créé la liste aide-mémoire qui suit avec des idées et des approches sous chaque aspect pour vous donner une feuille de route afin d'abattre les obstacles courants auxquels font face les organisations lorsqu'elles recrutent et maintiennent en poste des femmes pour leur conseil d'administration. Bien que ces suggestions proviennent d'organisations dans le monde du sport qui ont connu du succès et de la littérature, il est important que vous les adaptiez selon les valeurs, la culture, l'état de préparation et le degré d'engagement de votre organisation.



LEADERSHIP INTERNATIONAL

Faire preuve de leadership dans le monde – complexe – d'aujourd'hui n'est pas facile. En vous assurant de pouvoir vous attaquer aux complexités de telle sorte à respecter les attentes de vos membres ainsi que les pratiques exemplaires, vous contribuerez à l'atteinte des objectifs de votre organisation. Faire cela en accord avec vos valeurs exige un leadership réfléchi et intentionnel.

Voici quelques idées pour commencer:

- ☒ Appuyez-vous sur les valeurs de votre organisation lorsque vous soulevez l'importance d'un conseil d'administration paritaire.
- ☒ Établissez une vision. Plusieurs leaders sportifs ont dit que les organisations sportives doivent refléter la mosaïque qu'est le Canada.
- ☒ Examinez la composition de votre conseil d'administration pour savoir si la proportion de 40 à 60 % d'équilibre entre les sexes est atteinte, proportion qui est considérée comme une pratique exemplaire. Des leaders sportifs peuvent dire qu'ils visent un nombre égal d'hommes et de femmes, mais la fourchette 40 à 60 % permet une plus grande flexibilité dans le cas où un nombre égal d'administrateurs n'est pas possible.
- ☒ Déterminez le degré de désir pour des changements dans la culture de votre conseil d'administration. Discutez avec vos administrateurs et demandez-leur d'examiner les risques associés au fait de ne pas atteindre la fourchette recommandée.
- ☒ Invitez un consultant en gouvernance à parler des avantages de la mixité des sexes.
- ☒ Trouvez des administrateurs et d'autres leaders qui peuvent parler des avantages d'avoir plus d'une femme au sein de votre conseil d'administration.
- ☒ Créez un comité pour appuyer vos efforts. Élaborez une stratégie. Fixez des objectifs. Prenez la parole publiquement de votre engagement à rendre votre conseil d'administration paritaire.





ÉTABLIR DES OBJECTIFS DE RENDEMENT CLAIRS ET ÉVALUER LES PROGRÈS

Plusieurs organisations sportives ont accompli de grands progrès, et plusieurs autres peuvent encore s'améliorer. Pour les organisations qui ont exprimé leur engagement à former un conseil d'administration paritaire, établir une fourchette cible permettant une fluctuation dans la taille du conseil d'administration, tout en favorisant une philosophie d'équilibre entre les sexes, est essentiel à la réalisation de progrès vers la parité.

Voici quelques exemples pour y parvenir:

- ☒ Si vous avez moins de 40 % de femmes dans votre conseil d'administration, envisagez d'accélérer votre initiative de changement en créant un sentiment d'urgence chez les intervenants. Souvent, une discussion est suffisante pour commencer. Par exemple, lors de la diffusion d'appels de candidatures, indiquez clairement dans vos communications que vous êtes à la recherche de femmes. Ajoutez le thème de l'inclusivité des sexes lors de la prochaine réunion du conseil d'administration. Ciblez des leaders jeunes et donnez-leur la chance de se lancer dans le feu de l'action en se joignant à un comité : il s'agit d'une bonne façon de s'adapter au monde de la gouvernance.
- ☒ Mettez en place un mécanisme pour suivre et mesurer les progrès de l'organisation par rapport à l'atteinte des résultats souhaités à chaque réunion du conseil d'administration. Par exemple, envisagez d'établir une cible pour le nombre de femmes que vous souhaitez pour chaque aspect de votre organisation. L'établissement de cibles permet à l'organisation de fixer des priorités, d'attribuer des rôles et des responsabilités et indique l'engagement aux intervenants que la question est prise au sérieux.
- ☒ Un processus officiel d'évaluation des membres du conseil d'administration, qui est souvent assuré par le comité de gouvernance ou un consultant externe, donne l'occasion d'évaluer l'approche du conseil d'administration en matière de diversité des genres et de trouver des aspects à améliorer. Voici quelques questions à prendre en compte.
 - ? Avons-nous clairement manifesté notre engagement à former un conseil d'administration paritaire?
 - ? Avons-nous des mécanismes en place pour nous assurer que les femmes représentent au moins 40 % des administrateurs d'ici les prochaines X années et de manière permanente?
 - ? Dans quelle mesure notre processus de nomination permet-il de trouver des femmes prêtes à se joindre à un conseil d'administration et qui possèdent les compétences, le profil et la détermination dont nous avons besoin?
 - ? Comment pouvons-nous améliorer notre processus?
 - ? Comment nous sentons-nous par rapport à l'idée de faire part de nos progrès à d'autres organisations? Allons-nous faire rapport sur nos statistiques lors de notre AGA? Comment pouvons-nous encourager nos partenaires nationaux, provinciaux, territoriaux et communautaires à adopter, eux aussi, des pratiques qui favorisent la formation de conseils d'administration paritaires?



« Reconnaissant l'importance d'un leadership reflétant ses membres et les tendances à l'échelle de la planète, le conseil d'administration et les associations provinciales de Rugby Canada ont adopté une motion visant à s'assurer que sa gouvernance sera formée d'au moins 40 % d'hommes ou de femmes. « Je travaille au sein du comité des femmes de World Rugby, et cette organisation a reconnu le Canada comme étant un leader en matière d'égalité entre les sexes. Notre conseil d'administration et les provinces ont travaillé sans relâche pour augmenter le nombre de femmes fortes au sein de la direction de Rugby Canada au cours des cinq dernières années et, aujourd'hui, nous l'avons rendu officiel en allant de l'avant. » »

Katherine Henderson, vice-présidente de Rugby Canada et chef de la direction de Curling Canada



« Nous avons révisé le processus l'année dernière. J'ai présidé le comité des mises en candidature et nous avons conçu une matrice d'habiletés, suivi le nombre de femmes et d'hommes qui étaient admissibles et communiqué notre engagement à être inclusifs envers les hommes, les femmes et les para-athlètes. Avant cela, nous étions trop pareils. Nos réseaux tendent à refléter qui nous sommes dans les conseils d'administration, et nous devons donc intervenir davantage à cet égard. Très simplement, nous nous sommes dit : 'Faisons en sorte que notre conseil d'administration ressemble à une rencontre d'athlétisme' »

Ann Peel, vice-présidente d'Athlétisme Canada.



« Conscient de la tendance vers des pratiques davantage inclusives, le chef de la direction de Natation Canada, Ahmed El-Awadi, a pris le temps d'acquérir des connaissances sur le sport et de comprendre sa culture avant de procéder à des changements. « J'ai dû observer la culture lors de nos réunions, dans nos comités et au bureau. J'ai constaté que les femmes n'occupaient pas les mêmes postes que les hommes et que certaines étaient oubliées. Les choses ont commencé à changer. Maintenant, il s'agit simplement de l'une de nos pratiques. Je crois que si une organisation affirme qu'elle va devenir une organisation ouverte, alors elle DOIT l'être. » »

Ahmed El-Awadi, chef de la direction de Natation Canada



REVOIR LES RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS, LES PROCESSUS, LES POLITIQUES ET LES PROCÉDURES

Les leaders sportifs devraient évaluer leur structure de gouvernance ainsi que les documents qui soutiennent cette structure pour s'assurer que non seulement les exigences prévues par la loi sont respectées, mais aussi que des pratiques exemplaires sont mises en application.

Voici quelques exemples de mesures à prendre :

- ☒ Réviser vos règlements administratifs pour vous assurer qu'ils n'entravent pas votre objectif de créer un conseil d'administration paritaire de 40 à 60 %. Par exemple, certaines organisations ont une cible minimale de 25 % et, lorsque cet objectif est atteint, elles estiment qu'il n'est pas nécessaire d'en faire davantage.
- ☒ Établissez des limites pour la durée des mandats pour vous assurer qu'il y a régulièrement de nouvelles perspectives. Cela permettrait également de s'assurer que les conseils d'administration ont des plans de relève ainsi que des méthodes pour transférer des connaissances aux nouveaux administrateurs.
- ☒ Élaborez une matrice des habiletés où le genre est l'un des points à considérer les plus importants – voire un critère – et réviser-la chaque année pour intégrer l'orientation stratégique de votre organisation. Il est à noter que les leaders sportifs estiment que les qualités qui rendent un conseil d'administration efficace ont peu à voir avec les curriculum vitæ ou le degré de connaissance relativement aux aspects techniques du sport. Les caractéristiques que les hommes et les femmes ont en commun sont : comprendre les besoins des membres, être clair relativement à leur rôle d'administrateur, être un bon communicateur, avoir l'esprit ouvert, l'écoute active et avoir une mentalité inclusive.
- ☒ Procédez à une vérification dans une perspective d'égalité entre les sexes pour vous assurer que le règlement, les politiques et les procédures de votre organisation n'excluent pas les femmes de manière involontaire. Dans le cadre de cette démarche, parlez avec les femmes qui sont membres du conseil d'administration ou d'un comité pour mieux comprendre leurs expériences, les occasions et les obstacles.
- ☒ Communiquez clairement l'engagement de votre organisation en faveur d'un conseil d'administration paritaire auprès de votre comité des candidatures, des candidats à un poste d'administrateur et des autres intervenants. Assurez-vous qu'il y a un équilibre entre les sexes au sein de votre comité des candidatures et cherchez à présenter un même nombre de femmes et d'hommes lorsque vous produisez une liste d'administrateurs. Pour maintenir une proportion minimale de 40 %, il pourrait être nécessaire de préparer une liste de candidats avec seulement ou majoritairement des femmes si les postes étaient auparavant occupés par des femmes.
- ☒ Élaborez une politique sur la mixité des sexes avec un plan de mise en œuvre qui témoigne de l'engagement de votre conseil d'administration en faveur des pratiques qui favorisent l'inclusion.



CRÉER UNE CULTURE INVITANTE

Les bons organes de gouvernance sont disposés à faire part des vicissitudes qu'ils ont vécues pour créer un conseil d'administration paritaire.

- ☑ Analysez les pratiques et la culture de votre conseil d'administration pour vous assurer que ce dernier favorise un environnement souple et inclusif pour les administrateurs. Par exemple, songez à tenir des réunions au cours des heures normales de bureau et à offrir une aide financière pour la garde des enfants si des réunions sont nécessaires les fins de semaine ou en soirée.
- ☑ S'il y a des gens avec une mentalité dépassée parmi les membres du conseil d'administration qui sont récalcitrants à inclure davantage de femmes, adressez-vous à eux sans ambages : mentionnez les recherches convaincantes qui montrent les avantages découlant d'un plus grand nombre de femmes dans les conseils d'administration, reconnaissez que les commanditaires soutiennent de plus en plus les organisations qui reflètent une diversité de points de vue au sein de la direction et faites comprendre qu'en étant à la hauteur des attentes de justice et d'équité de la société, les organisations demeurent d'actualité.
- ☑ Revoyez vos communications pour vous assurer d'utiliser un langage commun aux deux sexes dans toutes les communications de votre conseil d'administration, y compris les règlements administratifs, les processus, les politiques et les procédures.
- ☑ Veillez à ce que les administrateurs aient tous les mêmes occasions de s'exprimer et faites valoir les deux sexes comme leaders dans les communications, les images et les occasions de leadership.
- ☑ Lorsque vous animez la séance d'orientation de votre conseil d'administration, prévoyez une occasion pour permettre aux gens d'expliquer pourquoi ils occupent le poste d'administrateur. Poser une question de type « pourquoi » aide les gens à mieux comprendre les motivations des uns et des autres et permet de bâtir des relations plus fortes basées sur des valeurs en commun.



« Je pense que nous sommes l'organisation la plus inclusive dont j'ai fait partie. Pas seulement dans la manière où nous recrutons les membres du conseil d'administration, mais aussi dans la manière où nous encourageons les membres de notre organisation à adopter les valeurs de l'inclusivité et de la diversité. Au point de vue des genres, nous avons un très bon équilibre et nous avons même davantage de femmes dans notre conseil d'administration. Étant donné que la diversité est l'une de nos grandes valeurs, nous en faisons toujours une priorité. Pour nous, l'excellence est que les athlètes s'épanouissent dans une culture de diversité »

Dasha Peregoudova, présidente d'AthlètesCAN

OPPORTUNITY



RECRECUTER DES FEMMES DE MANIÈRE PROACTIVE

Pour former des conseils d'administration paritaires, les leaders doivent élaborer soigneusement une stratégie pour chercher des candidates qualifiées. Idéalement, cela comprend la création et l'alimentation d'un bassin de candidates prêtes à occuper un poste d'administratrice.

Voici quelques exemples de mesures proactives :

- ☒ Lorsque vous avez déterminé les compétences nécessaires, dressez une liste de possibles candidates prêtes à occuper un poste d'administratrice. Des organisations comme l'Institut des administrateurs de sociétés, Femmes et sport au Canada et Catalyst peuvent recommander des femmes de différents secteurs qui pourraient correspondre au profil que vous cherchez comme éventuelles candidates.
- ☒ Souvent, les femmes ne présenteront pas leur candidature pour des postes pertinents; les inviter à se porter candidates est donc une bonne stratégie. Des recherches ont montré que les femmes sont moins enclines à présenter leur candidature pour un emploi à moins qu'elle respecte ou dépasse toutes les exigences, alors que les hommes proposeront leur candidature même s'ils ne respectent que quelques exigences. En sachant cela, envisagez de tenir une liste de candidates possibles toujours d'actualité que vous considérez sur une longue période. Cette liste vous sera également utile si vous devez pourvoir un poste de manière imprévue ou lorsque vous serez à la recherche d'une personne avec des compétences en particulier pour aider à remplir la mission de votre organisation.
- ☒ Envisagez de regarder au-delà de votre sport pour recruter d'autres candidates possibles. Cela pourrait signifier que des femmes issues d'un autre sport ou même qui n'ont pas d'expérience dans le sport deviennent membres de votre conseil d'administration. Un point de vue externe et sans affiliation à aucune industrie peut être un atout immense pour les discussions de votre conseil d'administration et rehausser vos efforts en matière de gestion des risques. Faites savoir à vos athlètes que l'une des possibilités pour rester impliqués après leur retraite est de développer leur leadership en devenant membre d'un comité. Plusieurs des bons candidats ont fait leurs débuts dans un comité avant de devenir membres d'un conseil d'administration.



« Nous avons une image qui présentait l'aviron comme un sport pour les hommes blancs et âgés. Bien que les choses soient en train de changer, cela demeure une partie importante de notre sport. Il est difficile de se défaire de cela sans interventions délibérées et intentionnelles. Je me souviens d'avoir parlé à une femme qui songeait à se présenter pour un poste d'administrateur et elle m'avait dit : 'Lorsque je regarde le conseil d'administration de RCA, je ne suis pas sûre que j'aurais une place dans ce groupe'. Si nous voulons que notre sport soit en croissance et qu'il s'épanouisse, nous devons continuer à travailler pour changer ce point de vue. »

Terry Dillon, chef de la direction de Canada Aviron



« L'engagement du Centre canadien pour l'éthique dans le sport en faveur d'un conseil d'administration paritaire est enraciné depuis la création de cette organisation. « Le président et moi rencontrons tous les candidats possibles selon leur domaine d'expertise pour parler de notre philosophie organisationnelle et de l'engagement en temps nécessaire pour faire partie d'un conseil d'administration. S'il y a correspondance, nous poursuivons la démarche avec une rencontre concernant nos priorités stratégiques et nos principaux domaines de travail. Nous offrons aussi un programme informel de mentorat pour le conseil d'administration pour soutenir les nouveaux membres, une trousse d'orientation pour les administrateurs et des occasions de perfectionnement professionnel pour améliorer la capacité du conseil d'administration. Je crois que nous adoptons une approche davantage holistique pour nous assurer que notre conseil d'administration est aussi efficace que possible, et cela fait partie de notre culture organisationnelle au CCES de favoriser l'inclusion. »



PROPOSER DES OCCASIONS DE MENTORAT ET DE FORMATION

Pour créer une culture de conseil d'administration inclusive, il est important de soutenir les nouveaux membres et les membres en poste pour qu'ils exercent efficacement leurs fonctions.

Voici des exemples de pratiques exemplaires à ce propos :

- ☒ Jumelez les nouveaux administrateurs à un mentor qu'ils peuvent consulter au cours de la première année. Les femmes aiment apprendre par les conversations et se sentent soutenues lorsqu'elles peuvent se tourner vers un conseiller de confiance pour obtenir des conseils. Les administrateurs et autres leaders sportifs d'expérience sortants accueillent souvent à bras ouverts la possibilité de faire du mentorat auprès de la prochaine génération.
- ☒ Envisagez d'offrir des occasions de formation aux membres de votre conseil d'administration pour vous assurer qu'ils possèdent les connaissances nécessaires pour occuper leurs fonctions d'administrateur. Bien que ces occasions doivent être offertes à tous les administrateurs, les femmes pourraient être plus enclines à aller de l'avant si elles savent que l'organisation offre de manière proactive des occasions d'éducation et de formation.



QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES?

Diriger des changements n'est jamais facile. Cela exige une vision convaincante, une détermination ferme, un esprit ouvert, une stratégie claire et de la patience. Femmes et sport au Canada est ici pour vous soutenir dans vos efforts pour bâtir des organisations qui sont équitables et inclusives, vous permettant de récolter les grands avantages offerts par des talents et des perspectives différents. Nous croyons que ces conseils de la part de leaders sportifs qui ont des conseils d'administration paritaires serviront à vous inspirer et à vous aider à améliorer votre organisation.

Un secteur du sport vraiment inclusif reflète la voix de toutes les personnes qui se réunissent pour atteindre l'excellence. Les preuves sont péremptoires. Le chemin à suivre est clair. Au boulot!



NOUS VOULONS VOUS ENTENDRE!

Lorsque vous créez et améliorez des pratiques équitables au sein de votre organisation, racontez-nous votre histoire pour que nous puissions transmettre ces connaissances à d'autres.

AUTRES RESSOURCES

Pour les leaders sportifs qui cherchent des ressources supplémentaires pour les aider à progresser sur la voie des conseils d'administration paritaires, consultez la liste suivante de sites Web, qui ont été analysés dans le cadre de notre recherche pour trouver des pratiques prometteuses :

- Femmes et sport au Canada : <http://www.womenandsport.ca/>
- Women in Sport : <http://www.womeninsport.org/>
- Catalyst : <http://www.catalyst.org/>
- Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance : <https://www.cggga.ca/>
- Sport Law & Strategy Group : www.sportlaw.ca/
- Governance Solutions : <https://www.governancesolutions.ca/>

- i Les documents suivants ont été examinés dans le cadre d'une revue de la littérature portant sur le thème des pratiques de gouvernance inclusives des deux sexes :
- Beyond 30%: Female Leadership in Sport, Women in Sport, février 2017.
 - Catalyst, 8 Actions to Diversify your board, New York, Catalyst, 8 septembre 2017.
 - Catalyst, CEO Summit: Leader to Leader, New York, Catalyst, 10 juin 2014.
 - Catalyst, Solutions From the Boardroom For the Boardroom, Catalyst.
 - Catalyst, Gender Diversity on Boards in Canada. Recommendations for Accelerating Progress, Catalyst.
 - Checklist for Change: Building a sustainable pipeline to gender diversity in sport leadership, Women in Sport, novembre 2015.
 - Manuel de l'administrateur, Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance.
 - Diversity on Boards: Women and Beyond, The Governance Solutions, juin 2017.
 - Huber, Celia et O'Rourke, Sara, How to accelerate gender diversity on boards, McKinsey Quarterly, janvier 2017.
 - Larkin, Jackie et Baxter, Betty. Towards Gender Equity for Women in Sport: A handbook for National Sport Organizations, Femmes et sport au Canada, mars 1993.
 - Trophy Women? 2015. No More Board Games, Women in Sport, novembre 2015.
- ii *Manuel de l'administrateur*, Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance, p. 6.
- iii Ibid., p. 6.
- iv Conference Board du Canada : <https://utsc.utoronto.ca/~phanira/WebResearchMethods/women-bod&fp-conference%20board.pdf>.
- v *Manuel de l'administrateur*, Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance, p. 6.
- vi Condition féminine Canada, *Les femmes aux conseils d'administration : un avantage concurrentiel*, <https://www.swc-cfc.gc.ca/initiatives/wldp/wb-ca/booklet-fr.html?wbdisable=true>.
- vii Sandberg, Sheryl, *Lean In – Women, Work, and the Will to Lead*, Random House of Canada Limited, 2013, Toronto.



**FEMMES ET SPORT AU CANADA
CANADIAN WOMEN & SPORT**

**FEMMES ET SPORT
AU CANADA**

970, rue Queen Est
Boîte postale 98162
Toronto (Ontario) M4M 1J0



www.womenandsport.ca



info@womenandsport.ca



[@womenandsportCA](https://www.facebook.com/womenandsportCA)



[@womenandsportCA](https://twitter.com/womenandsportCA)