



# UN GUIDE DE MENTORAT

POUR L'AVANCEMENT DES ENTRAÎNEURES

DES PRATIQUES EFFICACES DE MENTORAT POUR

**L'ADMINISTRATEUR DU SPORT**

---

# Collaboratrices

## Auteurs principales

**Ashley Stirling, Ph. D.,**  
*Faculté de kinésiologie et d'éducation physique,*  
Université de Toronto

**Gretchen Kerr, Ph. D.,**  
*Faculté de kinésiologie et d'éducation physique,*  
Université de Toronto

**Jenessa Banwell, candidate au doctorat,**  
*Faculté de kinésiologie et d'éducation physique,*  
Université de Toronto

**Ellen MacPherson, candidate au doctorat,**  
*Faculté de kinésiologie et d'éducation physique,*  
Université de Toronto

**Rachel Jewett, M. Sc.,**  
*Faculté de kinésiologie et d'éducation physique,*  
Université de Toronto

## Design

**Collective Experience Inc.**  
*Digital Design + Strategy*  
coexdesign.ca

## Les photographies

**sont utilisées avec la permission de :**  
Association canadienne des entraîneurs  
Université de Toronto  
Kevin Bogetti-Smith  
Kevin Gibson  
Viesturs Lācis  
John Major

## Membres du comité consultatif

**Isabelle Cayer,**  
*conseillère principale en entraînement,*  
*programme Les entraîneurs,*  
Association canadienne des entraîneurs

**Melody Davidson,**  
*directrice générale du programme de l'équipe*  
*nationale de hockey féminin,*  
Hockey Canada

**Denise Dignard,**  
*directrice – Performance Féminine Élite,*  
Canada Basketball

**Teresa Hlady,**  
*gestionnaire de projet*

**Kyle Hunter,**  
*(ancien) gérant du développement au pays,*  
Wrestling Canada Lutte

**Debbie Kirkwood,**  
*directrice de la haute performance,*  
Tennis Canada

**Karin Loftstrom,**  
*(ancienne) directrice exécutive,*  
Association canadienne pour l'avancement des  
femmes, du sport et de l'activité physique

**Allison McNeill,**  
*entraîneuse en chef de l'équipe olympique de 2012,*  
Canada Basketball

**Tamara Medwidsky,**  
*directrice administrative,*  
Wrestling Canada Lutte

**Allison Sandmeyer-Graves,**  
*directrice générale,*  
Association canadienne pour l'avancement des  
femmes, du sport et de l'activité physique

---

© Ce document est protégé par le droit d'auteur de l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique et de l'Association canadienne des entraîneurs (2017). Tous droits réservés.

Dans le présent document, le masculin est utilisé puisque certaines fonctions, comme mentor ou entraîneur par exemple, peuvent être remplies par des femmes ou des hommes. Le terme « mentorée » apparaît toutefois toujours au féminin car les programmes de mentorat s'adressent uniquement à des entraîneures.

# UN GUIDE DE MENTORAT

## POUR L'AVANCEMENT DES ENTRAÎNEURES

DES PRATIQUES EFFICACES DE MENTORAT POUR **L'ADMINISTRATEUR DU SPORT**



Association canadienne  
pour l'avancement  
des femmes du sport et  
de l'activité physique

CE PROJET EST FINANCÉ DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE PROMOTION DE  
LA FEMME DE CONDITION FÉMININE CANADA.



Condition féminine  
Canada

Status of Women  
Canada

Canada

---

# Table des matières

<b>PRÉAMBULE</b>	<b>6</b>		
<hr/>			
<b>Chapitre 1 : Qu'est-ce que le mentorat?</b>	<b>10</b>	<b>Chapitre 4 : Évaluation du programme de mentorat</b>	<b>33</b>
Définition du mentorat	16	En quoi consiste l'évaluation de programme?	34
Types de mentorat	16	Pourquoi est-il important d'évaluer votre programme de mentorat?	34
Avantages du mentorat	16	Modèle pratique pour l'évaluation du programme de mentorat	35
Considérations sur le mentorat des femmes	16		
Nécessité du parrainage	20		
Plusieurs mentors, aussi bien hommes que femmes	20		
Obstacles et leviers	20		
Étape de développement de carrière	20		
Étapes pour un mentorat réussi	16		
<hr/>			
<b>Chapitre 2 : Élaboration de votre programme de mentorat</b>	<b>18</b>	<b>Chapitre 5 : Conclusion des recommandations</b>	<b>38</b>
État de préparation : Rôles et responsabilités de l'administrateur du sport	22	Résumé	39
Recrutement et jumelage des entraîneurs	22	Au-delà du mentorat : Promotion de votre carrière comme entraîneure	40
Recrutement des entraîneurs	22	Que faire pour promouvoir l'avancement des entraîneures au-delà du mentorat?	40
Jumelage des entraîneurs	22		
Formation portant sur le mentorat	22		
Formation des mentorées	22		
Formation des mentors	22		
Obtention et affectation de fonds	24		
<hr/>			
<b>Chapitre 3 : Gestion du programme de mentorat</b>	<b>26</b>		
Soutien constant	24		
Gestion des conflits	24		
Reconnaître et récompenser	24		
<hr/>			
		<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>41</b>

# Priorité de ce guide

Ce guide de mentorat est destiné à servir de ressource pour améliorer l'avancement des femmes comme entraîneuses. On a élaboré un guide spécifique de mentorat pour chacun des mentorées, des mentors et des administrateurs de sport. Les pratiques qui figurent dans ce guide particulier sont destinées à l'entraîneur de la mentorée. Grâce à un processus efficace, on examine les étapes et les pratiques principales du mentorat des entraîneuses et on fournit des exercices

concrets. Bien que l'information contenue dans ce guide puisse s'appliquer au mentorat dans n'importe quel contexte, ce guide a été élaboré en mettant l'accent sur les besoins de mentorat des entraîneuses.

Le chapitre 1 donne un aperçu du mentorat et du processus, décrivant les fondements des chapitres restants. Les chapitres 2 à 7 fournissent des renseignements généraux et des recommandations pour des pratiques

efficaces visant à améliorer la qualité du mentorat tout en abordant chaque étape du mentorat : évaluer la préparation (chapitre 2); se préparer (chapitre 3); préparer le terrain (chapitre 4); travailler en commun (chapitre 5); récapituler (chapitre 6); enfin, évaluer et planifier les prochaines étapes (chapitre 7). Le chapitre 8 résume chacune des étapes et se termine par des recommandations générales.

## Symboles

Ce guide comprend les éléments suivants :

### POINTS CLÉS



Recommandations, lignes directrices et résumés

### FAITES L'EXPÉRIENCE



Exemples, d'outils, d'exercices et d'activités

### HISTOIRES DE RÉUSSITE



Citations, exemples et histoires vécues



Ce guide de mentorat est destiné à servir de ressource pour améliorer l'avancement des femmes comme entraîneuses.

# PRÉAMBULE

Ce guide de mentorat est destiné à servir de ressource pour améliorer l'avancement des femmes comme entraîneures.

Jusqu'à **70%** des filles

et 16 % des femmes participent à des activités sportives. (Physical Activity Monitor Survey, 2010).

Parmi les athlètes olympiques canadiens aux Jeux olympiques de Rio 2016,

**61%**

étaient des femmes (La Presse canadienne, 2016).

**42%**

des participants à USport sont des femmes (Norman, Donnelly et Kidd, 2017).

L'inclusion des filles et des femmes comme athlètes s'améliore.

Malgré la participation croissante des filles et des femmes au sport, les femmes ne représentent que **25%** de tous les entraîneurs du sport canadien

(Gouvernement du Canada, 2015).

Les femmes représentent environ

**30%**

des nouveaux entraîneurs engagés dans les ateliers de formation des entraîneurs du PNCE.

Parmi les **54** équipes nationales

(hommes et femmes), seuls 16 % (9/54) des entraîneurs et 18 % (9/48) des entraîneurs adjoints sont des femmes (Sport Canada, 2016).

Au niveau sportif universitaire canadien (USport),

où l'on trouve la plupart des entraîneurs à temps plein, le nombre de femmes entraîneures a diminué.

Les entraîneurs-chefs comptaient

**19%** de femmes en 2010-2011

ce pourcentage a chuté à

**17%** 2012-2013 (Kidd, 2013).

Déclin à

**16%** 2014-2015 (Norman, Donnelly et Kidd, 2017).

Seulement

**31.5%**

des membres du Comité olympique canadien (COC) sont des femmes (Kidd,2013).

Les femmes sont sous-représentées dans les postes de direction dans le monde du sport.

**17%**

de postes de directeurs d'athlétisme dans les universités canadiennes sont occupés par des femmes (Kidd, 2013).

**30.7%**

des 13 membres du conseil d'administration des Jeux para/panaméricains de 2015 étaient des femmes (Kidd, 2013).

Les femmes entraîneuses sont sous-représentées dans le contexte sportif international.

Voici les pourcentages de femmes entraîneuses aux Jeux olympiques :

2016 Rio:  
**17%**

(17/98) des entraîneurs olympiques étaient des femmes (COC, 2016).

2014 Sochi:  
**13%**

(11/85) des entraîneurs olympiques étaient des femmes (COC, 2016).

Les femmes sont sous-représentées dans le monde des entraîneurs.

# L'importance de recruter et de maintenir en poste les femmes entraîneures

L'accès des femmes à des postes d'entraîneuse et de direction dans le sport comporte de nombreux avantages. Les titulaires féminins de postes de direction sont capables de communiquer efficacement et elles possèdent un esprit d'équipe et la compétence pour gérer de multiples tâches ainsi qu'une haute intelligence émotionnelle (Kerr et Marshall, 2007).

On a également observé qu'elles créent une dynamique de groupe positive, démontrent de l'impartialité et de solides capacités de résolution des conflits; elles encouragent la collaboration du groupe. Il est important pour les athlètes de voir les femmes occuper des postes de direction comme celui

## POINTS CLÉS



### Raisons pour favoriser les femmes dans les postes d'entraîneur

- Compétences d'entraîneur et de leadership
- Possibilité de jouer un rôle de modèle
- Mécanisme de changement culturel

Références : Kerr et Marshall, 2007; Kidd, 2013; Marshall et coll., 2010.

d'entraîneur : les sportifs peuvent ainsi associer ces domaines aux femmes. Les femmes dans les postes de direction ont la capacité d'accroître l'estime de soi et la prise de conscience des filles (Kerr et Marshall, 2007) et elles peuvent être d'une grande influence pour favoriser des changements culturels en remettant en question les stéréotypes historiques de genre (Marshall, Demers et Sharpe, 2010); elles véhiculent le message que le sport est un domaine ouvert à la diversité (Kerr, Marshall, Sharp, et Stirling,

2006). La présence de femmes dans des postes d'entraîneur renforce l'image du sport comme une activité sûre, acceptable et appropriée pour les filles et les femmes (Kidd, 2013).



**HISTOIRES DE RÉUSSITE**

« Compte tenu du faible nombre de femmes occupant des postes de leadership dans les domaines de l'administration et de l'entraînement, il est nécessaire d'offrir davantage de soutien afin d'accélérer la progression et le développement des femmes dans le sport. »

**Karin Loftstrom** (ancienne directrice administrative, ACAFS)

# Le mentorat en tant que stratégie pour l'avancement professionnel des femmes comme entraîneures

Un certain nombre de stratégies ont été utilisées dans le domaine sportif dans le but de renforcer l'équité entre les sexes chez les entraîneurs, notamment le développement de réseaux sociaux, l'identification des athlètes féminines pouvant participer à titre d'entraîneures, des conférences pour les entraîneures, l'appui de nouveaux paradigmes d'entraînement et l'établissement de politiques d'équité entre les sexes (Kerr et Ali, 2012; Kerr et Banwell, 2014; Kidd, 2013; Lyle, 2002; Marshall et coll., 2010).

Le mentorat est une remarquable stratégie pour favoriser le soutien, le développement et l'avancement des femmes entraîneures (Demers, 2004; Kerr et Ali, 2012). Le mentorat des femmes pour l'avancement professionnel a été mis en évidence et a fait l'objet de nombreuses recherches dans les domaines non sportifs comme stratégie essentielle pour aider les femmes à se développer et à progresser, personnellement et professionnellement, dans leur carrière (Frei, Stamm et Buddeberg-Fischer, 2010; McKenna et Straus, 2011; Steiner, Curtis, Lanphear, Vu et Main, 2004; Straus, Straus et Tzanetos, 2006).

La nécessité d'avoir des possibilités de mentorat pour faire avancer les femmes dans le monde des entraîneurs est également largement reconnue et, en fait, existe depuis longtemps dans de nombreux contextes sportifs (ACSC, 2015).

**Le mentorat a été utilisé pour l'avancement professionnel des femmes dans les domaines non sportifs suivants :**

- ✓ Affaires
- ✓ Soins de santé
- ✓ Éducation supérieure
- ✓ Fonction publique
- ✓ Administration



Le mentorat est une remarquable stratégie pour favoriser le soutien, le développement et l'avancement des femmes entraîneures.

# 1

## QU'EST-CE QUE LE MENTORAT?

Ce chapitre introductif donne un aperçu du mentorat. On y décrit les différentes formules de mentorat ainsi que leurs avantages. Une attention particulière est accordée au mentorat des entraîneuses, puis le chapitre se conclut par un résumé des étapes d'un mentorat réussi.

# Définition du mentorat

Le mentorat est un élément essentiel du développement personnel et professionnel et fait l'objet d'abondantes études depuis le début des années 1980.

Les nombreuses définitions qui existent dans la littérature reposent toutes sur les mêmes éléments fondamentaux, selon lesquels le mentorat : 1) est axé sur l'acquisition de connaissances; 2) consiste à fournir soutien émotif et appui en matière de plan de carrière et de perfectionnement professionnel; 3) est une relation réciproque, dans la mesure où le mentor et le mentoré en retirent des avantages; 4) est de nature personnelle, impliquant une interaction

## POINTS CLÉS



### Les principaux éléments du mentorat

- 1 Acquisition de connaissances
- 2 Soutien et appui en matière de plan de carrière
- 3 Avantages pour le mentor et le mentoré
- 4 Interaction directe

Référence : Berk et coll., 2005.

directe (Berk, Berg, Mortimer, Walton-Moss, et Yeo, 2005). Berk et coll. (2005, p.67) proposent une définition large du mentorat : « Une relation dans laquelle une personne disposant d'une sagesse, d'une expérience,

de connaissances ou de compétences utiles offre des conseils, des informations, des coups de main ou des occasions de perfectionnement professionnel à une autre personne. »



Le mentorat est une relation dans laquelle on offre conseils, informations, coups de main et occasions de perfectionnement professionnel.

# Types de mentorat

Parmi les différents types de mentorat décrits dans la littérature, nous retrouvons les mentorats traditionnel, moderne, informel et formel ainsi que des types de relations de mentorat, comme le mentorat collectif, le mentorat par les pairs et le mentorat en ligne.

## Types de mentorat

MENTORAT	DESCRIPTION
<b>Traditionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jumelage d'un cadre supérieur (le mentor) et d'un protégé débutant (le mentoré)</li><li>• Le mentorat se déroule en tête-à-tête et est mené par le mentor</li></ul>
<b>Moderne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le mentoré apprend de plusieurs mentors</li><li>• Le mentoré oriente lui-même le mentorat, qui peut être virtuel</li></ul>
<b>Informel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Démarche spontanée qui s'enclenche de manière fortuite sur une période de temps variable</li><li>• Le jumelage entre le mentor et le mentoré repose sur leurs intérêts mutuels</li></ul>
<b>Formel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Démarche de mentorat limitée dans le temps</li><li>• Le mentor et le mentoré sont jumelés intentionnellement</li></ul>
<b>Collectif</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De multiples experts (les mentors) et de multiples apprenants (les mentorés), ou un groupe d'apprenants (les mentorés) qui cherchent à apprendre les uns des autres</li><li>• L'apprentissage est structuré et individualisé en fonction de chaque apprenant</li></ul>
<b>Par les pairs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'accomplit entre deux pairs disposant de savoirs, d'expériences et d'expertises similaires</li></ul>
<b>Mentorat en ligne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le mentor et le mentoré communiquent grâce à des lieux d'échange virtuels, tels que les services de messagerie électronique, les plateformes d'envoi de textos, les salles de clavardage, les sites Web, Skype, etc.</li></ul>

Références : Emelo, 2015; Ensher, Heun et Blanchard, 2003; Law et coll., 2014; Peroune, 2007.

# Avantages du mentorat

Le mentorat comporte des avantages importants pour toutes les personnes concernées.



Bien que l'on entende souvent parler des avantages que les mentorés retirent du mentorat, ceux-ci ne sont pas les seuls pouvant apprendre et croître au moyen de cette démarche; en fait, le mentorat comporte des avantages importants pour toutes les personnes concernées.

## Avantages du mentorat :

**Pour le mentoré :** plus de motivation, de sentiment d'efficacité personnelle et de productivité, une plus forte compensation, une atténuation des sentiments d'isolement, une plus grande mobilité professionnelle et, plus généralement, des niveaux plus élevés de contentement et de satisfaction au travail (Higgins, 2000; Kay et Wallace, 2010; Soklaridis et coll., 2014).

**Pour le mentor :** un sens renouvelé de l'engagement au travail, un bouillonnement d'idées nouvelles, la formation et l'avancement professionnel continu, l'amélioration des aptitudes au leadership, la satisfaction de redonner à la communauté d'entraîneurs (Bower et Hums, 2008; Kay et Wallace, 2010; Soklaridis et coll., 2014).

**Pour l'organisation sportive :** l'engagement et la loyauté des entraîneurs, un enthousiasme renouvelé pour les entraîneurs, l'accueil de nouveaux entraîneurs, le développement et la rétention des talents, la réduction du roulement de personnel et l'augmentation de la productivité (Butyn, 2003; Payne et Huffman, 2005).

# Considérations sur le mentorat des femmes

Au-delà des avantages du mentorat pour le mentoré, le mentor ou l'organisation sportive, il y a l'importance du mentorat pour les femmes. D'après des études menées dans le milieu des affaires, les femmes accusent un retard par rapport aux hommes dès le début de leur carrière et parviennent rarement à le rattraper (Foust-Cummings, Dinolfo et Kohler, 2011). Carter et Silva (2010) ont révélé que les femmes fraîchement diplômées gagnent en moyenne 4 600 \$ de moins que les hommes, et que ces derniers commencent leur carrière dans des postes plus élevés.

## Nécessité du parrainage

Les occasions de parrainage constituent sans doute l'un des facteurs les plus importants, voire, pour certains, essentiels à l'avancement professionnel des femmes (Foust-Cummings et coll., 2011). Quoique

### POINTS CLÉS



#### Le rôle des parrains

- Cadres supérieurs/leaders influents
- Mettent leur protégé en contact avec des personnes en situation d'autorité pouvant faire avancer leur carrière.
- S'assurent qu'il se voit offrir des occasions intéressantes et des défis stimulants
- Le protègent de la publicité négative ou de contact nuisible avec la haute direction.
- Travaillent en amont afin qu'il obtienne des promotions

Référence : Ibarra, Carter et Silva, 2010.

certaines chercheurs établissent une distinction entre parrainage et mentorat (Foust-Cummings et coll., 2011), le parrainage est considéré, dans le présent guide, comme un élément important du mentorat (Luecke, 2004). Le parrainage implique que des employés de niveau supérieur usent de leur influence afin de mettre des protégés en contact avec d'autres personnes en situation de pouvoir ou d'autorité pouvant faire avancer

leur carrière. Les parrains s'assurent que leurs protégés se voient offrir des occasions intéressantes et des défis stimulants, tout en les protégeant contre de la publicité négative ou des contacts nuisibles avec la haute direction. Ils travaillent également en amont afin que leurs protégés obtiennent des promotions (Foust-Cummings et coll., 2011; Ibarra, Carter et Silva, 2010).

Le parrainage est sans doute le facteur le plus important à considérer dans l'avancement professionnel des femmes à travers le mentorat.



## Plusieurs mentors, aussi bien hommes que femmes

Les mentors peuvent servir de modèles à de jeunes femmes luttant pour se tailler une place dans le monde des affaires, notamment en leur offrant des conseils tenant compte de la perspective féminine (Gilbert et Rossman, 1992). Cela dit, la disponibilité de plusieurs mentors, hommes et femmes, devrait être privilégiée pour le mentorat des femmes. La littérature fait état d'un appui considérable pour le recours aux services de plusieurs mentors, à la fois pour les avantages découlant de l'intégration de multiples perspectives et pour les différentes formes de soutien que peuvent offrir des mentors masculins et féminins. Les modèles de rôle, l'amitié et l'appui se révèlent des plus bénéfiques pour les mentorées (Higgins, 2000). Notons aussi l'importance du soutien et des conseils de la part de mentors occupant des postes de direction..

## Obstacles et leviers

Les chercheurs ont identifié plusieurs obstacles et leviers rencontrés par les femmes qui souhaitent poursuivre une carrière en entraînement. Idéalement, ceux-ci devraient être envisagés dans le contexte du mentorat de manière à favoriser au maximum l'avancement professionnel des entraîneures.

## Étape de développement de carrière

Un autre aspect à considérer dans la démarche de mentorat d'entraîneures est l'étape de développement de carrière de la mentorée. Des études ont montré que les athlètes féminines récemment diplômées poursuivent une carrière en entraînement si l'occasion se présente, sinon elles entreprennent d'autres projets de carrière

### Obstacles et leviers rencontrés par les entraîneures

#### OBSTACLES

- Insécurité d'emploi
- Salaire peu élevé
- Manque de temps lié aux engagements familiaux
- Stéréotypes à l'égard des entraîneures
- Harcèlement en milieu de travail
- Employeurs peu enclins à engager des entraîneures
- Absence de recrutement, de réseautage et de soutien
- Prédominance des hommes dans le sport

#### LEVIERS

- Encouragement des autres
- Expérience antérieure dans le sport
- Réseaux informels
- Compétences et habiletés personnelles
- Mentorat

Références: Demers, 2004; Kerr et Ali, 2012; Kerr et Marshall, 2007.

### POINTS CLÉS

#### Considérations sur le mentorat des femmes

- Besoin de parrainage
- Plusieurs mentors, aussi bien hommes que femmes
- Obstacles et leviers connus
- Étape de développement de carrière

Références : Demers, 2004; Foust-Cummings et coll, 2011; Gilbert et Rossman, 1992; Higgins, 2000.



(Kerr et Banwell, 2014). Le mentorat est une stratégie pouvant inciter des athlètes féminines chevronnées à s'engager auprès de mentorées afin d'aider celles-ci à réussir leur évolution d'athlète à entraîneure. Vivre une expérience de mentorat en début de carrière amène les jeunes femmes à réaliser que leurs contributions sont appréciées et que leur entourage croit en leur potentiel professionnel (Higgins, 2000). Plus tard, quand les femmes ont progressé dans leur carrière, mais qu'elles s'efforcent toujours

d'atteindre les échelons supérieurs, le mentorat redevient déterminant. Les conseils et le soutien d'un mentor haut placé peuvent aider les femmes à accéder aux postes de cadres supérieurs.

# Étapes pour un mentorat réussi

Pour que le mentorat soit une réussite, il est important de suivre les étapes suivantes :

Avant d'entamer une relation de mentorat, il est important que le mentor et la mentorée **évaluent leur état de préparation** respectif. Pour ce faire, ils doivent : tenir compte de ce qu'implique le mentorat; déterminer s'il s'agit là d'une démarche qui leur convient; et examiner ce qui les motive à s'engager dans cette relation. Après avoir établi la volonté de poursuivre, il faut **préparer** le mentorat lui-même avant qu'il ne commence. Cette étape comporte l'auto-évaluation d'aptitudes personnelles et professionnelles, une formation prémentorat sur les stratégies pour devenir un mentor ou une mentorée efficace, et le jumelage informel. On **prépare le terrain** une fois que la mentorée et le mentor sont jumelés et disposés à se rencontrer. C'est à cette étape que l'on fonde la relation de mentorat : le mentor et la mentorée définissent leurs buts et leurs objectifs communs; élaborent un plan pour atteindre ces objectifs en fonction de critères de réussite; et clarifient leurs attentes l'un envers l'autre. La partie essentielle du mentorat se déroule autour d'un **travail commun**. Au cours de cette étape, le mentor et la mentorée mettent en œuvre leur plan et font le point sur une base régulière afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs préalablement fixés. Vers la fin de la démarche de mentorat, une **récapitulation** est nécessaire pour bien conclure l'expérience. Le mentor et la mentorée célèbrent alors leur expérience et tâchent d'évaluer l'atteinte des objectifs. Enfin, **l'évaluation et la planification** des étapes venant après le mentorat sont l'occasion de mesurer l'efficacité du programme et de prévoir comment les acquis obtenus pourront être intégrés dans les prochaines étapes du développement de carrière (Banwell, Kerr et Stirling, 2017).

## Étapes du mentorat

1	ÉVALUER L'ÉTAT DE PRÉPARATION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre ce que le mentorat implique</li><li>• Déterminer l'aptitude pour le mentorat</li><li>• Examiner les motivations</li></ul>
2	SE PRÉPARER	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auto-évaluation et sensibilisation</li><li>• Formation pour devenir un meilleur mentor/une meilleure mentorée</li><li>• Jumelage des mentors et des mentorées</li></ul>
3	PRÉPARER LE TERRAIN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vision et définition des objectifs</li><li>• Clarification des rôles de la mentorée et du mentor</li><li>• Élaboration d'un programme de mentorat</li></ul>
4	TRAVAILLER ENSEMBLE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en œuvre du programme de mentorat</li><li>• Bilans réguliers</li><li>• Réflexions et évaluations en cours de route</li></ul>
5	RÉCAPITULER	<ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluation de l'atteinte des objectifs</li><li>• Partage de la réussite avec les autres</li><li>• Célébration du succès et de l'expérience de mentorat</li></ul>
6	ÉVALUER ET PLANIFIER LES PROCHAINES ÉTAPES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluation de l'efficacité du mentorat</li><li>• Planification des étapes suivantes de développement de carrière</li></ul>

Afin d'élaborer un programme de mentorat garant de succès, on peut aussi s'inspirer d'autres modèles tels que :

- Cycle de vie du mentorat (Hay, 1995)
- Modèle des cinq « C » pour le mentorat (Pegg, 2003)
- Stades de la relation de mentorat (Kram, 1983)
- Cycle du mentorat (Zachary, 2009)

## Le programme de l'ACAFS/ACE pour l'avancement des entraîneuses grâce au mentorat : Élaboration et évaluation

**Objectif :** Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS), l'Association canadienne des entraîneurs (ACE) ainsi qu'une équipe de chercheurs de l'université de Toronto ont collaboré au développement, à la mise en œuvre et à l'évaluation du programme pour l'Avancement des femmes dans l'entraînement au moyen du mentorat\*.

**Méthodes :** Quatre ONS ont participé au Programme en sélectionnant huit entraîneuses mentorées et sept (trois hommes et quatre femmes) entraîneurs mentors. Le cycle mentorat de Zachary (2009; 2012) faisait office de fondement théorique, et la relation de mentorat était répartie en quatre phases : 1) la préparation; 2) la négociation; 3) la promotion de la croissance; et 4) la conclusion. Le programme de mentorat comportait : une formation pour les mentors, une préparation préalable au programme, une assistance pour l'établissement d'une relation de mentorat, des manuels d'exercices structurés et des interactions mentor-mentoré régulières sur une période d'un an. Le modèle d'évaluation de programme CIPP (contexte-input-processus-produits) (Stufflebeam et Coryn, 2014) a été utilisé pour évaluer le programme de mentorat. Les entrevues et sondages réalisés auprès des mentors, des mentorées et d'autres personnes concernées, de même que les manuels d'exercices, ont fourni les données de base pour l'évaluation.

**Résultats :** Les participants ont apparemment trouvé utiles la préparation préalable au programme, le manuel d'exercice structuré et les interactions régulières. Les mentorées disent avoir bénéficié d'un soutien utile de la part de leurs mentors. De plus, les mentors et les mentorées affirment avoir tiré profit de leur approche ciblée dans leurs fonctions respectives.

**Discussion :** Cette recherche a mis en lumière la pertinence de certaines étapes avant et après le mentorat : elles permettent le bon déroulement de celui-ci. En s'appuyant sur cette recherche ainsi que sur d'autres modèles de mentorat, on a déterminé que les étapes suivantes se révèlent un gage du succès du mentorat : 1) évaluer l'état de préparation; 2) se préparer; 3) préparer le terrain; 4) travailler ensemble; 5) récapituler; 6) évaluer et planifier les prochaines étapes. On recommande de suivre ces étapes dans l'ordre, et ce afin d'augmenter les chances de réussite des initiatives de mentorat d'entraîneuses.

**Ce projet est financé dans le cadre du Programme de promotion de la femme de Condition féminine Canada.**

Référence : Banwell, Kerr et Stirling, 2017.



**HISTOIRES DE  
RÉUSSITE**

« Le travail que j'ai accompli avec mon mentor a définitivement eu des retombées positives pour moi et ma carrière [...]. J'ai pu parfaire mon leadership dans un environnement accueillant car j'avais quelqu'un avec qui partager mes idées, une personne auprès de qui je pouvais obtenir des conseils et des confirmations et avec qui je pouvais me montrer vulnérable. »

**Allison Sandmeyer-Graves** (*directrice générale, ACAFS*)

# 2



## ÉLABORATION DE VOTRE PROGRAMME DE MENTORAT

Mettre un programme de mentorat en œuvre est une excellente idée si vous souhaitez instaurer, faciliter et soutenir des activités de mentorat pour les entraîneurs. À titre d'administrateur du sport, il est alors important de répondre aux questions suivantes : Êtes-vous prêt à offrir un programme de mentorat ? Quel rôle pourriez-vous jouer dans une relation de mentorat ? Comment pourriez-vous recruter et jumeler les entraîneurs ? Quels outils de formation pourriez-vous fournir aux mentorés et aux mentors avant qu'ils entrent dans la relation de mentorat ? À quelles sources de financement pourriez-vous recourir pour lancer votre programme de mentorat, et de quelle façon pourriez-vous utiliser ces fonds ?

# État de préparation : Rôles et responsabilités de l'administrateur du sport

En premier lieu, pour qu'un programme de mentorat destiné aux entraîneurs puisse être efficace, il faut que toutes les parties concernées évaluent leur état de préparation. Cette exigence s'applique aussi à l'administrateur du sport. Par conséquent, avant de vous lancer dans l'élaboration d'un programme de mentorat, vous devriez être en mesure de répondre à ces questions : Pourquoi le mentorat est-il important au sein de mon organisme de sport? Comment le mentorat concorde-t-il avec la mission, les

valeurs et les objectifs de mon organisme de sport? Une personne responsable sera-t-elle désignée pour superviser le programme de mentorat? Quelles les autres ressources pourrait-on mettre à profit pour soutenir le mentorat (p. ex., ressources financières, temps, expertise, personnel)?

En tant qu'administrateur, un de vos rôles clés consiste à instaurer et à soutenir une culture du mentorat au sein de votre organisme. Cette culture devrait être

axée sur le partage des connaissances, des compétences et de l'expérience. Il est essentiel que vous manifestiez votre appui en reconnaissant l'importance du mentorat, en définissant la vision et les objectifs qui régiront le programme de mentorat, en défendant les intérêts dudit programme et en obtenant et en affectant les fonds, les ressources et/ou le personnel requis pour que le programme fonctionne (Perrone, 2003).

## POINTS CLÉS



### Bâtir un programme de mentorat efficace : Rôles et responsabilités de l'administrateur du sport

#### **Avant** que le programme de mentorat débute

- Reconnaître et définir l'utilité d'un programme de mentorat pour votre organisation
- Établir une vision commune, des objectifs prioritaires, des attentes générales à l'égard des mentors et des mentorées ainsi que des procédures menant à la mise en œuvre du programme de mentorat
- Affecter des ressources organisationnelles au programme et/ou trouver des ressources externes
- Désigner une personne œuvrant au sein de l'organisation qui assurera la gestion du programme de mentorat
- Recruter, jumeler et coordonner les mentors et les mentorées
- Organiser et/ou recommander une formation préalable pour les mentors et les mentorées (p. ex., module Mentorat du PNCE)

#### **Pendant** le programme

- Proposer de la formation ou des activités complémentaires dans le but de favoriser l'atteinte des objectifs de mentorat
- Présenter des comptes rendus des progrès tout au long du programme
- Communiquer régulièrement avec les mentors et les mentorées et les aider à résoudre les conflits et à relever les défis
- Créer des initiatives qui permettent de reconnaître la contribution des mentors

#### **Après** le programme

- Évaluer l'efficacité et l'influence du programme
- Partager les histoires de réussite
- Promouvoir le programme auprès de vos collègues et/ou d'organismes externes

Références : Simpson et Beynon (2005); Université de Columbia (2017); Management Mentors (2013); Napolitano (2015); Perrone (2003); Université de Michigan (2015); Université de Stirling (2015).

# Recrutement et jumelage des entraîneurs

Une approche personnelle s'avère parfois plus efficace pour recruter les mentors et les mentorées



Le recrutement des entraîneurs mentors et des entraîneuses mentorées de même que le processus de jumelage sont deux étapes importantes de la mise en œuvre de votre programme de mentorat. Plusieurs options s'offrent à vous, selon les besoins qui se rattachent spécifiquement à votre programme.

## Recrutement des entraîneurs

Qu'il s'agisse de recruter des entraîneuses mentorées ou des entraîneurs mentors, les femmes répondent plus favorablement aux invitations personnelles et à une combinaison de stratégies de recrutement formelles et informelles. Voici des exemples de stratégies de recrutement formelles : envoyer des invitations formelles; présenter un séminaire d'information; intégrer le mentorat dans l'évaluation annuelle du rendement de l'entraîneur; exiger que les entraîneuses nouvellement embauchées soient mentorées par un entraîneur chevronné qui œuvre dans votre organisme de sport. Bien que les stratégies formelles

puissent être efficaces, la meilleure solution consiste souvent à adopter une approche plus personnelle pour recruter les entraîneuses mentorées et les entraîneurs mentors. Par exemple, la réponse des mentors est habituellement plus positive si on les aborde ainsi : « Il y a une entraîneuse qui pourrait grandement profiter de votre expérience et de votre expertise d'entraîneur. Accepteriez-vous d'agir comme mentor

auprès d'elle? » Dans le cas d'une entraîneuse qui pourrait devenir une mentorée, vous pouvez utiliser cette amorce : « Vous avez beaucoup de potentiel en tant qu'entraîneuse, et je connais un autre entraîneur qui pourrait jouer le rôle de mentor à merveille et vous aider à atteindre vos objectifs. Seriez-vous intéressée à participer à un programme de mentorat en tant que mentorée? » (Management Mentors, 2013).

### FAITES L'EXPÉRIENCE



#### Questions à considérer pour faciliter le processus de jumelage

- Y a-t-il suffisamment de mentors et de mentorées pour que tout le monde soit jumelé?
- Allez-vous d'abord former les duos, puis informer les mentors et les mentorées des résultats?
- Les mentorées choisiront-elles leur mentor en fonction de leurs propres critères?
- Si les mentors et les mentorées peuvent former leur propre duo, comment vous assurez-vous que le processus s'effectue dans des délais opportuns et qu'aucun entraîneur ne se retrouve sans partenaire?
- Existe-t-il une troisième option qui vous permettrait d'offrir une forme de jumelage autre que les duos?

Adapté d'insala, 2011.

## Jumelage des entraîneurs

Une fois que vous avez recruté des mentors et des mentorées pour votre programme de mentorat, quelle méthode utilisez-vous pour les jumeler? Les trois approches les plus fréquemment employées sont les suivantes : 1) jumeler le mentor et la mentorée de manière délibérée, en fonction

de la compatibilité des personnalités, des caractéristiques personnelles, des valeurs communes et d'autres critères prédéterminés; 2) jumeler le mentor et la mentorée de manière aléatoire, sans tenir compte de critères prédéterminés; 3) laisser les mentors et les mentorées former leur propre duo (Law et coll., 2014).

Après avoir répondu aux questions ci-dessus, vous devez choisir le type de jumelage qui répond le mieux aux besoins de votre programme : une dyade mentorale

conventionnelle ou une forme de mentorat axée sur un groupe, une équipe ou les pairs (Ontario Mentoring Coalition, 2017). Chacune de ces options répond à des objectifs différents et peut s'avérer appropriée et efficace à divers degrés, selon les particularités de votre programme. Vous pouvez en outre décider d'appliquer plus d'un de ces modèles à la fois, p. ex., en combinant les dyades mentales ou le mentorat en équipe ou bien le mentorat par les pairs.

### POINTS CLÉS



#### Formes de mentorat

<b>Dyade mentorale</b>	<b>Jumelage d'un mentor et d'une mentorée</b> <i>Utilisation :</i> Il y a un nombre égal de mentors et de mentorées et il est possible d'appliquer un processus de jumelage délibéré, aléatoire ou relevant de la préférence des participants.
<b>Mentorat en équipe</b>	<b>Jumelage de plusieurs mentors et d'un petit groupe de mentorées</b> <i>Utilisation :</i> Le nombre de mentors et de mentorées est inégal, et plusieurs de vos mentors ont une expertise et une expérience à laquelle vous aimeriez que toutes les mentorées aient accès.
<b>Mentorat de groupe</b>	<b>Jumelage d'un mentor et d'un petit groupe de mentorées</b> <i>Utilisation :</i> Il y a plus de mentorées que de mentors et vous souhaitez instaurer une dynamique d'équipe au sein de votre programme.
<b>Mentorat par les pairs</b>	<b>Mise sur pied d'un groupe de mentorées qui agiront comme mentors les unes pour les autres</b> <i>Utilisation :</i> Les mentorées sont motivées, et chacune d'entre elles possède une expertise et une expérience d'entraînement qui pourraient favoriser l'apprentissage et le développement des autres membres du groupe.



Choisir un processus de jumelage délibéré, aléatoire ou relevant de la préférence des mentors et des mentorées.

# Formation portant sur le mentorat

Vous avez recruté les entraîneurs et vous les avez jumelés de manière satisfaisante. Il est maintenant important d'offrir une brève formation aux mentors et aux mentorées afin de les préparer à vivre l'expérience de mentorat.

Bien que les mentorées et les mentors aient souvent les meilleures intentions lorsqu'ils entament leur relation, dans la plupart des cas, ils sont mal préparés à assumer leurs rôles (Kupersmidt, 2014). La formation peut contribuer à la réussite de votre programme car elle permet de s'assurer que les mentorées et les mentors comprennent bien leurs rôles et leurs responsabilités et acquièrent les habiletés et les compétences requises pour établir une relation fructueuse et élaborer un plan de mentorat efficace.

## Formation des mentorées

Le Guide de mentorat pour la mentorée contient des informations et des ressources utiles pour former les mentorées. Il comprend aussi des exercices qui visent à mesurer l'état de préparation, des autoévaluations à effectuer avant le début du programme de mentorat et des stratégies qui permettent de fixer des objectifs et d'établir un plan de mentorat. Ce document aide également les mentorées à découvrir comment elles peuvent tirer le meilleur parti possible du mentorat, notamment en recueillant des réactions, en engageant la conversation, en sortant de leur zone de confort, en privilégiant le réseautage et le professionnalisme et en gérant les conflits et les défis. **Voir le Guide de mentorat pour l'avancement des entraîneures : Des pratiques efficaces pour la mentorée.**

La formation peut aussi aider les mentorées à développer une meilleure conscience de soi et à mieux comprendre

### Résultats de la formation pour la mentorée

- Apprendre en quoi consiste le mentorat
- Comprendre son rôle et celui du mentor
- Se faire une idée générale des attentes qui se rattachent à la relation de mentorat
- Comprendre ses responsabilités à titre de mentorée
- Apprendre à gérer les limites qui définissent la confidentialité et la relation
- S'exercer à utiliser des habiletés qui lui seront utiles tout au long de la relation de mentorat

Adapté de Strother-Taylor, 2003.

les raisons pour lesquelles elles participent au programme. Elle peut faciliter l'acquisition des connaissances et des compétences de base qui sont nécessaires à la gestion de la relation avec le mentor et au succès du programme de mentorat.

Pour commencer, vous devez décider du contenu, du mode de présentation et de la structure de la formation que vous offrirez aux mentorées. Cette préparation vous permettra de fournir des renseignements pertinents et accroîtra la probabilité que votre programme produise les résultats escomptés (Strother-Taylor, 2003). La formation peut prendre de multiples formes, par exemple :

- présentations
- ateliers en personne
- ateliers en ligne
- discussions dirigées
- présentateurs invités
- vidéos
- cahiers de travail remplis par les mentorées
- documentation à lire

Les entraîneures mentorées indiquent que la formation en personne est particulièrement appréciée parce qu'il s'agit d'une approche qui permet de rencontrer d'autres entraîneures mentorées et qui facilite le réseautage au sein de leur sport (Banwell, Kerr et Stirling, 2017).

## Formation des mentors

Il est également important d'aider vos mentors à comprendre le but de l'expérience de mentorat, à développer les habiletés dont ils auront besoin pour remplir leur rôle efficacement, à apprendre comment élaborer un plan de mentorat et à avoir un aperçu du déroulement du processus de mentorat. Le Guide de mentorat pour le mentor fournit des informations et des ressources qui peuvent être utilisées dans le cadre de la formation, y compris des exercices qui visent à mesurer l'état de préparation, des autoévaluations à effectuer avant le début du programme de mentorat et des stratégies qui permettent de fixer des objectifs et d'établir un plan de mentorat en collaboration avec la mentorée. Ce document aide également les mentors à découvrir comment ils peuvent tirer le meilleur parti possible de l'expérience, notamment en fournissant des conseils sur le cheminement professionnel et en offrant du soutien psychosocial tout au long de la relation de mentorat. **Voir le Guide de mentorat pour l'avancement des entraîneures : Des pratiques efficaces pour le mentor.**

Vous devriez tenir compte des points suivants lors de l'élaboration de la formation s'adressant à vos mentors : contexte du programme, c.-à-d. raisons pour lesquelles il a été créé et objectifs visés; avantages que le mentorat procure aux mentors et aux mentorées; obstacles et leviers propres aux entraîneures; processus de mentorat utilisé dans le cadre du programme; occasions de faire part des attentes, des préoccupations et

des difficultés anticipées, et solutions pour surmonter ces défis; personnes-ressources clés et soutien auquel les mentors peuvent accéder tout au long du programme; conditions générales auxquelles toutes les parties acceptent de se conformer (The National Coaching Foundation, 2013).

À l'instar des mentorées, les mentors apprécient particulièrement une formation en personne à laquelle participent tous les mentors, ce qui favorise la création de liens et l'établissement d'un réseau de collègues qui pourront s'appuyer les uns les autres pendant le programme (Kerr & Stirling, 2017). Vous pouvez même opter pour une formation qui réunit les mentors et les mentorées!

Pour veiller à ce que vos mentors reçoivent une formation qui rehaussera l'expérience vécue par les mentorées, vous pouvez leur recommander de suivre le module Mentorat du PNCE, qui est accessible dans toutes les provinces et dans tous les territoires : <http://coach.ca/-p140497>.

L'Association canadienne des entraîneurs (ACE) a récemment créé le module Mentorat,

une ressource qui fait partie de la série de modules multisports du Programme national de certification des entraîneurs (PNCE) et qui peut être utilisée par tous les entraîneurs canadiens qui veulent réaliser des apprentissages formels à propos du mentorat. Le module est conçu pour aider les mentors à assumer leur rôle en s'appuyant sur des principes clairs et significatifs (Association canadienne des entraîneurs, 2017). Dans le

cadre de cette formation formelle, les participants acquerront des connaissances en lien avec : le concept du mentorat; le processus de l'entraînement cognitif; les compétences en communication requises pour être un mentor efficace; les étapes du processus de mentorat. Ce cours est offert à l'échelle du Canada et représente une solution intéressante pour former les mentors qui œuvreront dans votre programme.

## FAITES L'EXPÉRIENCE

### Module sur le mentorat du PNCE

L'Association canadienne des entraîneurs (ACE) a élaboré un module sur le mentorat dans le cadre de la série de modules multisports du Programme national de certification des entraîneurs (PNCE).

Pour plus d'information à propos du module sur le mentorat du PNCE, consultez le site <http://coach.ca/multi-sport-training-s15501>

Pour s'inscrire au module sur le mentorat, communiquez avec votre province ou territoire : <http://coach.ca/-p140497>



## FAITES L'EXPÉRIENCE

### Exemple de programme d'atelier pour les mentorées et les mentors

(9 h à 17 h, suivi d'un souper et d'une activité sociale)

Activité brise-glace

#### Aperçu de l'atelier :

- Explication du contexte propre aux femmes dans le domaine de l'entraînement (p. ex., revue des statistiques sur les entraîneuses, aperçu des obstacles et des leviers)
- Exercice de groupe : Discussion dirigée sur les obstacles et leviers rencontrés

Pause

#### Aperçu du mentorat :

- Définition et fonctions du mentorat
- Avantages pour les mentorées et les mentors

#### Aperçu du programme de mentorat :

- But du programme
- Importance et contexte du programme
- Principaux rôles et responsabilités des mentorées et des mentors

Dîner

#### Établissement d'une relation de mentorat efficace :

- Étapes à suivre pour un mentorat efficace
- Conseils pour faire preuve d'efficacité en tant que mentorée/mentor à chaque étape

#### Habiletés essentielles pour les mentors et les mentorées :

- Habiletés propres aux mentorées (p. ex., sortir de sa zone de confort, réseautage, professionnalisme)
- Habiletés propres aux mentors (p. ex., fournir des rétroactions, soutien relatif à la carrière, soutien psychosocial)
- Habiletés de base pour les mentors et les mentorées (p. ex., communication, compétences associées à la résolution de conflits)

Pause

#### Défis potentiels et solutions :

- Exemples de défis et de solutions

Souper et activité sociale pour les mentorées et les entraîneurs mentors

Adapté de Mentoring Plus Workshop Series 1 (date inconnue)



# Obtention et affectation de fonds

En tant qu'administrateur du sport, en plus de recruter, de jumeler et de former les entraîneurs qui s'engageront dans une relation de mentorat, vous devrez également trouver et affecter les fonds et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du programme de mentorat.

Vous pouvez demander une subvention à un organisme gouvernemental (p. ex., municipal, provincial ou fédéral) ou non gouvernemental ou encore vous enquêter du soutien financier offert par votre organisme provincial ou national

de sport. Les fonds peuvent être utilisés à différentes fins : ateliers et activités de formation; activités de perfectionnement professionnel à l'intention des mentors et des mentorées; création de bulletins d'information pour transmettre des nouvelles importantes; bourses pour les participants au programme de mentorat; partage de pratiques exemplaires;

voyages associés au mentorat; outils d'évaluation; création d'un programme de reconnaissance et de prix (p. ex., points de perfectionnement professionnel, cérémonie de remise de prix pour les collègues (adapté de Simpson & Beynon, 2005; Mentoring and Befriending, 2012).

## POINTS CLÉS



### Liste de vérification pour le financement

- Mon organisation dispose-t-elle de fonds qui pourraient être utilisés pour soutenir le programme de mentorat?
- Vers quels fonds et ressources externes pourriez-vous vous tourner pour soutenir votre programme de mentorat?
- Comment l'organisation pourrait-elle utiliser les fonds obtenus?

Offrez une formation formelle à vos mentors grâce au module mentorat de l'ace.





## HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Le processus de mentorat aide l'entraîneure et ouvre la voie au perfectionnement professionnel. Le mentorat permet aussi d'intégrer un réseau de soutien qui n'est actuellement pas toujours accessible aux entraîneures. »

Lorraine Lafrenière (*chef de la direction, ACE*)

## FAITES L'EXPÉRIENCE



### Possibilités de financement pour votre programme de mentorat

- **Culture, histoire et sport, gouvernement du Canada :**  
<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement.html>
- **Favoriser les athlètes et les entraîneurs à la conquête de l'excellence (FACE) MC de Petro-Canada :**  
<http://retail.petro-canada.ca/fr/olympics/how-we-help.aspx>
- **Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS) :**  
<http://www.caaws.ca/prix-et-subsventions/autres-occasions-de-financement-2/?lang=fr>
- **Condition féminine Canada :**  
<http://www.swc-cfc.gc.ca/fun-fin/index-fr.html>
- **Fonds du sport féminin :**  
<https://www.lesportfeminin.ca/>
- **Financement de viaSport :**  
<http://www.viasport.ca/grants/other-funding-sources>
- **Financement d'À nous le podium :**  
<http://www.anouslepodium.org/Financement>
- **Programme de financement des entraîneurs communautaires du Groupe Investors :**  
<http://coach.ca/programme-de-financement-des-entra%C3%AEneurs-communautaires-du-groupe-investors-s12763>
- **Fonds ontarien d'action communautaire pour les sports et les loisirs :**  
<http://www.grants.gov.on.ca/GrantsPortal/fr/OntarioGrants/PRDR006919.html>
- **Financement du gouvernement de la Colombie-Britannique pour le sport :**  
<http://www2.gov.bc.ca/gov/content/sports-culture/sports/sport-funding>

## POINTS CLÉS



### Liste de vérification pour la mise sur pied de votre programme de mentorat

- ✓ À titre d'administrateur du sport, comprendre quels sont vos rôles et responsabilités dans le cadre du programme de mentorat
- ✓ Recruter et jumeler les entraîneurs en utilisant une approche qui répond aux besoins de votre programme
- ✓ Organiser la formation des mentorées et des mentors
- ✓ Explorer les possibilités de financement pour votre programme



# GESTION DU PROGRAMME DE MENTORAT

Une fois le programme de mentorat en cours, vous devriez continuer d'assurer un suivi et d'offrir du soutien. Les mentors et les mentorées sont plus susceptibles de participer activement s'ils savent que vous êtes intéressé au programme, que vous épaulés les participants et que vous êtes en mesure de leur fournir de l'aide s'ils doivent gérer des conflits ou des difficultés. De plus, ils sentiront que vous êtes conscient – et reconnaissant - du temps et de l'énergie qu'ils consacrent au programme.

# Soutien constant

Il est important, tout particulièrement au début du programme, que vous ayez des contacts réguliers avec les mentors et les mentorées à des moments établis à l'avance (p. ex., à tous les mois, à tous les deux mois). Vous pourrez ainsi vous assurer du bon déroulement du processus de jumelage et d'établissement du plan de mentorat.

Par la suite, les contacts pourront être plus espacés, mais vous êtes tout de même encouragé à surveiller la progression du programme afin d'offrir du soutien, si cela s'avère nécessaire, et de reconnaître la valeur du travail accompli par les entraîneurs.

## FAITES L'EXPÉRIENCE



### Offrir un soutien constant

#### Questions clés pour planifier le soutien :

- Dans quelle mesure mon organisme de sport devrait-il s'impliquer dans le programme?
- À quelle fréquence devrais-je contacter les entraîneurs qui participent au programme?
- Devrais-je rencontrer les mentors et les mentorées séparément, ensemble ou en utilisant une formule mixte?
- Est-il plus indiqué d'opter pour des rapports formels ou informels – ou les deux – pour rendre compte des progrès?
- Comment puis-je contribuer au maintien des limites de la relation de mentorat?
- De quelle façon la confidentialité sera-t-elle gérée afin de protéger la relation de mentorat?
- Comment puis-je motiver les entraîneurs à maintenir leur niveau d'engagement tout au long du programme?
- L'organisme de sport devrait-il envoyer des rappels aux participants afin qu'ils rencontrent leur mentor/mentorée?
- Comment puis-je assurer un suivi informel du programme afin de détecter tout conflit ou défi qui pourrait survenir?



## HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Lorsque le mentorat des entraîneuses repose sur un partenariat axé sur des objectifs et des résultats communs, il représente un formidable outil pour promouvoir le développement des entraîneuses de notre association. »

Tamara Medwidsky (*directrice administrative, Canada Lutte*)



En gérant le programme de mentorat et en ayant des contacts avec les entraîneurs participants, vous serez peut-être appelé à formuler des rétroactions.

Il est possible que les entraîneurs vous demandent des conseils à propos de la relation de mentorat, de l'établissement du plan de mentorat ou des défis auxquels ils sont confrontés. Les rétroactions que vous formulez à propos des comportements et des idées devraient être objectives et viser à clarifier certains points, à résoudre des problèmes et à faire éclore de nouvelles possibilités (Thomas et Arnold, 2011). Les stratégies ci-après sont utiles lorsque l'on désire offrir des rétroactions constructives (Altmiller, 2016):

- Le message central doit être clair
- La rétroaction doit être offerte au moment opportun
- La discussion doit être présentée comme une occasion d'apprentissage et d'amélioration personnelle
- La personne qui fournit la rétroaction doit être courtoise et respectueuse et rester calme et concentrée
- Une atmosphère accueillante et ouverte doit être instaurée afin d'atténuer les attitudes défensives
- La personne qui reçoit la rétroaction doit comprendre que l'enjeu est abordé sous différents angles
- La personne qui offre/reçoit la rétroaction doit être encouragée à effectuer une autoréflexion, tant pendant la conversation qu'à la suite de celle-ci

## FAITES L'EXPÉRIENCE

### Questions pour alimenter la réflexion avec les mentorées et les mentors

#### LA MÉTHODE DES 5 C

La **méthode des 5 C** est un modèle de réflexion reposant sur cinq composantes essentielles : le contact, la contemplation, la correction du cap, la congratulation et la célébration (Allen, 2015). Essayez de recourir à ces questions lorsque vous rencontrez les entraîneurs pour mesurer les progrès accomplis dans le cadre du programme de mentorat.

Le **contact** a trait à la qualité de la relation entre le mentor et la mentorée :

- Comment évaluez-vous la relation établie jusqu'ici avec votre mentor/mentorée?
- Quels sont les aspects les plus positifs de votre relation avec votre mentor/mentorée?
- Que faut-il faire pour renforcer encore plus avant la relation avec votre mentor?

La **contemplation** consiste à réfléchir sur les objectifs du mentorat et les progrès accomplis :

- Quels objectifs préalablement établis avez-vous atteints à ce jour?
- Quels objectifs préalablement établis reste-t-il à atteindre?
- Y a-t-il des objectifs qui devraient être élargis, précisés ou éliminés?
- Y a-t-il de nouveaux objectifs que vous aimeriez fixer avec votre mentor/mentorée?

La **correction** de cap consiste à réfléchir aux mesures à prendre afin de surmonter les obstacles :

- Y a-t-il des comportements, des actions ou des attitudes qui doivent être revus ou raffinés pour que vous atteigniez vos objectifs?
- Quels obstacles sont susceptibles d'entraver votre progression?

Adapté d'Allen, 2015.

La **congratulation** encourage l'intégration de rétroaction régulière sur les réussites :

- En tant que mentor/mentorée, quelle a été votre plus grande réussite jusqu'ici?
- Quelle situation vous a amené à sortir de votre zone de confort?
- Comment avez-vous acquis de nouveaux savoir-faire et de nouvelles perspectives sur vous-même?

La **célébration** consiste à réfléchir sur votre réussite à mesure que vous progressez dans le mentorat :

- Qu'avez-vous fait pour suivre et célébrer vos réussites?
- Qu'a fait votre mentor/mentorée pour célébrer vos réussites?
- Qu'avez-vous fait pour célébrer les réussites de votre mentor/mentorée?

# Gestion des conflits

Il faut gérer les conflits pour s'assurer qu'il s'agit d'une occasion unique d'améliorer la relation de mentorat.



En tant qu'administrateur du sport, lorsque vous mettez un programme de mentorat en œuvre, il est possible que vous ayez à aider les mentors et les mentorées à gérer les conflits qui pourraient survenir dans le cadre de leur relation. Soyez donc prêt à intervenir si l'on vous demande d'agir comme médiateur ou si vous constatez qu'un conflit est sur le point d'éclater.

Il faut gérer les conflits pour s'assurer qu'il s'agit d'une occasion unique d'améliorer la relation de mentorat et non pas d'une situation où les participants se sentent inhibés. Un point de départ important consiste à reconnaître que certains conflits sont inévitables et prévisibles dans toute relation, y compris votre relation de mentorat. Il est également utile de se rappeler que les

conflits sont utiles pour la croissance et le développement personnels et professionnels. Il existe plusieurs sources possibles de conflit dans le cadre de votre partenariat mentor-mentorée, y compris des attentes contradictoires de part et d'autre, des luttes de pouvoir liées au choix de la personne dont les besoins sont au cœur de l'expérience, les problèmes liés au contrôle, les personnalités incompatibles, le manque d'expertise perçue, le manque de professionnalisme (Hobson, Ashby, Malderez et Tomlinson, 2009, Hudson, 2014, Rush, Blair, Chapman, Codner et Pearce, 2008). Il est à prévoir que votre mentor ne répond pas toujours à vos attentes et que vous n'êtes pas toujours d'accord avec les points de vue, les comportements ou les actions de votre mentor. Il est essentiel de prendre des mesures pour confronter et gérer ces conflits afin de permettre à votre partenariat de continuer de manière positive et productive (Rensselaer Polytechnic Institute, 2017). Avant de faire face à un problème avec vos mentors et vos mentorées, vous devriez réfléchir au moyen le plus approprié pour faire part de vos préoccupations, déterminer

s'il est pertinent d'intervenir et réfléchir aux incidences possibles d'une discussion sur le partenariat mentor-mentorée (Université de Toronto, 2017). Si vous décidez d'aborder le problème, vous pouvez prendre quelques mesures générales pour vous aider à soulever le problème avec votre mentor, y compris revoir votre plan de mentorat; maintenir une communication ouverte et honnête; demander des conseils aux autres et faire la suggestion de vous joindre à un atelier de perfectionnement professionnel ensemble (Hudson, 2014).

On croit souvent qu'un conflit ne peut entraîner que des conséquences négatives. Les retombées peuvent toutefois être positives si le conflit est géré efficacement. En gardant cela à l'esprit, vous serez davantage motivé à aborder les conflits de front en agissant rapidement et adéquatement.



## HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Je sais que cette expérience [le mentorat] m'a profondément influencée et j'espère que d'autres jeunes entraîneures pourront en profiter. »

Megan Pinske (*entraîneure et ancienne mentorée, basketball*)

### POINTS CLÉS



#### « Marche à suivre » en matière de gestion de conflits

Étant donné que vous êtes une figure d'autorité pour les mentors et les mentorées, vous devez être à l'avant-plan lorsque vient le temps de gérer les conflits. Sachez reconnaître les conflits, qu'ils soient apparents ou latents. Les conflits apparents donnent lieu à des incidents observables, p. ex., des disputes ou des plaintes exprimées de vive voix. Les conflits latents prennent une forme indirecte, p. ex., un manque de coopération ou d'engagement. La liste qui suit propose des stratégies qui peuvent être employées par les tiers médiateurs, un rôle que vous serez peut-être amené à jouer en tant qu'administrateur du sport.

- **Soyez franc :** Faites face aux problèmes dès qu'ils se manifestent. Si vous évaluez la situation et croyez pouvoir être utile, fiez-vous à votre intuition.
- **Soyez réceptif :** Faites preuve d'ouverture vis-à-vis les différents points de vue – faites savoir à toutes les parties concernées que les opinions peuvent être exprimées sans crainte et qu'il est acceptable de ne pas être d'accord avec vous, avec la mentorée ou avec le mentor.
- **Dépersonnalisez :** Envisagez le conflit comme une question qui peut être résolue et non comme un problème personnel. Mettez l'accent sur la raison plutôt que sur les émotions ou l'amour-propre.
- **Expliquez clairement le processus de prise de décision :** Toutes les parties concernées doivent savoir comment le conflit sera résolu : unilatéralement, en consultation ou par consensus.
- **Apprenez à écouter :** Employez vos aptitudes en matière d'écoute et de communication afin de vous assurer de saisir les faits et de démontrer que vous accordez de l'importance à l'opinion de la mentorée et du mentor.
- **Encouragez la prise de responsabilité :** Aidez les mentors et les mentorées à reconnaître leur part de responsabilité dans le conflit sans leur adresser de blâme, et décrivez les améliorations qui peuvent être apportées.

Référence : Guttman, 2004.

### Conséquences d'un conflit

#### Positives

- Accroissement de la motivation et de la créativité
- Clarification des problèmes et des rôles
- Augmentation de la cohésion
- Plus de souplesse sur le plan des idées
- Dévoilement des lacunes ou des problèmes associés au programme

Référence : Hanson, date inconnue.

#### Négatives

- Découragement et stress
- Perte de confiance à l'égard des collègues
- Perturbation de la communication et de la coopération
- Relations improductives ou insatisfaisantes
- Baisse de productivité

## FAITES L'EXPÉRIENCE



### Discuter des conflits ou des défis avec votre mentor

Dans les cas où vous envisagez de soulever un problème avec les mentors ou les mentorées au moyen d'une discussion, une approche appelée ECESA peut être utile pour lancer la conversation et préciser le problème. Voici comment se déroule l'approche ECESA :

- **Énoncé d'ouverture** : J'ai un problème/un défi...
- **Comportement** : Quand \_\_\_\_\_ (préciser le problème/le comportement)
- **Effet** : Parce que \_\_\_\_\_ (décrire les effets sur vous)
- **Sentiment** : Je ressens \_\_\_\_\_ (exprimer les sentiments/les émotions)
- **Action** : Pourrions-nous discuter de cette question/de ce défi ensemble? J'aimerais trouver une solution avec vous.

Dans le cadre de l'approche ECESA, il est important de reconnaître la réponse et le point de vue du mentor et de la mentorée (p. ex., ses sentiments, ses défis et les raisons de son comportement), de déterminer un terrain d'entente avec votre mentor/mentorée et de collaborer pour résoudre le problème ou surmonter le défi.

Référence: Université de Toronto, Centre for Interprofessional Education, 2016.

# Reconnaître et récompenser

Les mentors et les mentorées ont probablement passé un temps considérable à nouer une relation, à fixer des objectifs, à planifier et à surmonter des défis.

L'organisme de sport dont ils font partie a la responsabilité de reconnaître et de souligner leurs efforts et doit également les récompenser d'avoir pris part au programme et d'avoir obtenu du succès. Lorsque les entraîneurs ont le sentiment que leur organisme de sport mesure et apprécie les efforts qu'ils déploient en participant au programme de mentorat, ils s'investissent en général dans ce dernier avec plus de conviction. Cette approche est logique car la reconnaissance des accomplissements contribue à créer

un environnement motivant sur le plan psychologique, ce qui tend à accroître le rendement et à rendre le travail plus agréable et plus enrichissant pour les individus (Appelbaum et Kamaal, 2000; Beary, 1990, tel que cité dans Koning, 1993). La reconnaissance intentionnelle des réussites valide la perception de soi et renforce les relations qui ont joué un rôle clé dans l'obtention de ce succès, ce qui s'applique vraisemblablement à la relation de mentorat (Macoby, 1988, tel que cité dans Koning, 1993).

## POINTS CLÉS



### Liste de vérification pour la gestion du mentorat

- ✓ Offrir un soutien constant et communiquer avec les entraîneurs à intervalles réguliers
- ✓ Gérer les conflits de manière à s'assurer que ces derniers puissent être une source de croissance
- ✓ Exprimer les marques de reconnaissance en temps opportun

## Comment reconnaître et souligner les efforts des mentors et des mentorées

### Approches formelles :

- Rencontrer les entraîneurs sur une base régulière afin de recueillir leurs rétroactions à propos de l'expérience
- Organiser un événement annuel pour rendre hommage aux entraîneurs qui ont participé au programme
- Offrir une compensation financière pour le temps consacré au mentorat
- Créer un certificat qui sera bien en vue au siège de l'organisme de sport
- Décerner des points de perfectionnement professionnel aux mentors et aux mentorées
- Souligner la participation des entraîneurs dans le bulletin d'information de l'organisme

### Approches informelles :

- Poser des questions à propos de l'expérience de mentorat lorsque vous croisez les mentors et les mentorées
- Féliciter les entraîneurs des succès obtenus dans le cadre du programme à l'occasion des réunions d'équipe
- Afficher une attitude enthousiaste à l'égard du programme lors des réunions d'équipe

*Peu importe l'approche ou la combinaison d'approche que vous décidez d'employer, vous devriez appliquer les principes ci-après :*

- mettez l'accent sur les aspects positifs
- exprimez votre satisfaction lorsque des défis sont surmontés
- soyez sensible aux efforts que les entraîneurs déploient dans le cadre du programme
- offrez des marques de reconnaissance au moment opportun. Ne laissez pas passer l'occasion de reconnaître et de souligner la valeur du travail effectué

Références : Brun et Dugas, 2008; Koning, 1993.

La reconnaissance contribue à instaurer un climat agréable et motivant.





# ÉVALUATION DU PROGRAMME DE MENTORAT

Le mentorat peut présenter des avantages pour la mentorée, le mentor et l'organisme de sport. En évaluant votre programme de mentorat, vous pouvez recenser ces avantages, mesurer l'efficacité du programme et mieux comprendre les composantes qui ont donné de bons et de moins bons résultats, ce qui vous permettra d'apporter des ajustements lors de vos prochains projets.

# En quoi consiste l'évaluation de programme?

L'évaluation approfondit la réflexion et, par conséquent, améliore la façon dont nous élaborons, mettons en œuvre et modifions nos programmes.

(Fitzpatrick, Sanders et Worthen, 2011, p. 33).



L'évaluation de programme consiste à appliquer des méthodes formelles afin de recueillir des données à propos d'un programme, d'un produit ou d'une performance (Mertens et Wilson, 2012).

Ces données peuvent ensuite éclairer le processus décisionnel qui influe sur la qualité du programme et/ou les éléments à améliorer. D'un point de vue pratique, l'administrateur du sport peut distribuer des questionnaires et réaliser des entrevues avec les mentors et les mentorées afin d'obtenir des données sur les expériences vécues dans le cadre du programme et les résultats que celui-ci a produits. Lorsque l'année financière prend fin, il peut être utile de savoir quels

changements doivent être apportés au programme, le cas échéant, et de dresser le portrait des ajouts qui pourraient être réalisés afin d'en améliorer l'efficacité.

## Pourquoi est-il important d'évaluer votre programme de mentorat?

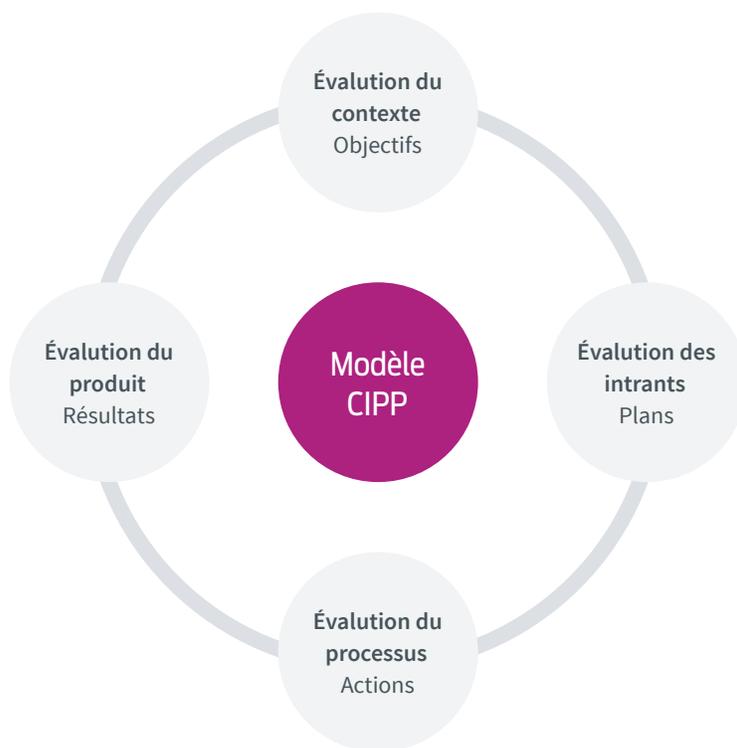
L'évaluation contribue au processus d'assurance de la qualité du programme et permet de comprendre comment il contribue à l'avancement des femmes au sein de la collectivité de l'entraînement. L'évaluation offre en outre la possibilité de planifier et d'améliorer les prochaines

versions du programme afin qu'il réponde aux besoins des participants, y compris les mentors, les mentorées, l'organisme de sport et le personnel administratif. L'évaluation est une stratégie qui devrait être appliquée en continu et perçue comme un outil qui favorise la croissance et une meilleure compréhension des retombées que le programme de mentorat génère au fil du temps, au fur et à mesure qu'il change pour refléter la progression des pratiques d'entraînement (Stirling, Kerr, Banwell, MacPherson et Heron, 2016).

# Modèle pratique pour l'évaluation du programme de mentorat

Le modèle CIPP de Daniel Stufflebeam est un outil pratique qui peut vous aider à évaluer votre programme de mentorat. L'acronyme CIPP réfère à ce qui suit : contexte (évaluer les objectifs du programme), intrants (évaluer le plan du programme), processus (évaluer ce qui s'est passé pendant le mentorat) et produit (évaluer les résultats du programme) (Stufflebeam et Coryn, 2014). Grâce au modèle CIPP, les intervenants liés au programme peuvent utiliser les résultats de l'évaluation pour produire des informations utiles qui leur permettront d'améliorer le programme.

Vous pouvez recueillir de l'information sur le programme en utilisant des questionnaires ou en organisant des entrevues individuelles ou de groupe avec les mentors et les mentorées.



## FAITES L'EXPÉRIENCE



### Questionnaire de rétroaction pour les mentors et les mentorées

- À quelle fréquence communiquez-vous avec votre mentor/mentorée?
- De quelle façon avez-vous été en communication avec votre mentor/mentorée pendant le programme?
- Quels sont les principaux objectifs que vous vous êtes fixés dans le cadre du programme de mentorat?
- Quels sont les aspects positifs du mentorat?
- Quels défis avez-vous rencontrés dans le cadre du programme de mentorat?
- En tant qu'entraîneur(e), avez-vous changé suite à votre participation au programme de mentorat (p. ex., opinions, sentiments, comportements)?
- En tant que personne, avez-vous changé suite à votre participation au programme de mentorat (p. ex., opinions, sentiments, comportements)?
- Quelles réussites avez-vous partagées, vous et votre mentor?
- De quelle façon votre organisme de sport pourrait-il vous offrir un meilleur soutien dans le cadre du programme de mentorat?

Adapté de Banwell, Kerr et Stirling, 2017.



## HISTOIRES DE RÉUSSITE

« Des preuves concrètes nous permettent de conclure qu'un programme de mentorat bien structuré peut fournir des outils et des conseils d'une grande utilité aux entraîneuses, ce qui, nous l'espérons, les aidera à œuvrer avec succès dans le domaine de la haute performance dans l'avenir. »

**Debbie Kirkwood** (*directrice de la haute performance, Tennis Canada*)

## POINTS CLÉS



Lorsque vous évaluez votre programme de mentorat, posez-vous les questions suivantes...

### Contexte :

- Présentement, quelle est la situation des entraîneuses dans mon sport? Au sein de mon organisme?
- Jusqu'à quel point le mentorat répond-t-il aux besoins des entraîneuses en ce qui a trait à l'avancement professionnel dans mon sport/organisme de sport?
- Quels sont les facteurs conceptuels qui contribuent à faciliter la réussite du mentorat? Quels sont les obstacles?

### Intrants :

- Quels sont les objectifs de mon programme de mentorat?
- En quoi consiste le plan qui régit l'élaboration et la mise en œuvre de mon programme de mentorat?
- Dans quelle mesure la structure, la procédure et les plans qui sous-tendent mon programme de mentorat correspondent-ils aux valeurs, à l'énoncé de mission et aux objectifs de mon organisme de sport?
- Quels sont les outils, le personnel et les fonds auxquels j'ai accès pour soutenir mon programme de mentorat?

### Processus :

- Quelles sont les composantes/activités essentielles de mon programme de mentorat?
- Quel lien y a-t-il entre ces activités et les objectifs et les résultats attendus du programme?
- Quels objectifs sont établis par les mentors et les mentorées en ce qui concerne le mentorat? Comment ces objectifs sont-ils pris en considération dans la relation de mentorat?
- Quels succès ont été obtenus dans le cadre de mon programme de mentorat?
- Quels sont les défis qui peuvent survenir dans le cadre de mon programme de mentorat?

### Produit :

- Quelles retombées prévisibles et imprévisibles le programme a-t-il eues sur les mentors, les mentorées, l'organisme de sport et la collectivité dans son ensemble?

Adapté de Mertens et Wilson, 2012; Stirling et coll., 2016; Stufflebeam et Coryn, 2014.



## Exemple de guide pour les entrevues : Six étapes permettant d'assurer l'efficacité du mentorat pour les entraîneures

### Évaluer la préparation :

- Comment en êtes-vous arrivé à la conclusion que le mentorat était une option intéressante pour vous?
- Quelles sont les principales motivations qui vous ont incité à vous engager dans la relation de mentorat?

### Se préparer :

- Quels aspects des exercices tels que l'évaluation à 360° de l'entraîneur, l'ITMB ou le questionnaire « L'entraîneur/le mentor que je veux être » vous ont été utiles pour vous préparer à la relation de mentorat?
- Que vous ont appris des exercices tels que l'évaluation à 360° de l'entraîneur à propos de vos compétences en entraînement? D'un point de vue plus général, qu'avez-vous appris sur votre pratique de l'entraînement en vous prêtant à des exercices tels que l'ITMB, « Ma philosophie d'entraînement » et « L'entraîneur/le mentor que je veux être »?
- Comment la formation sur le mentorat vous a-t-elle aidé à entreprendre la relation de mentorat?
- À quels obstacles avez-vous été confronté en vous préparant à participer à la relation de mentorat?
- Après avoir fait les activités de préparation, que pensiez-vous et que ressentiez-vous à l'idée d'entreprendre la relation de mentorat?

### Préparer le terrain :

- Quels aspects du processus d'établissement d'une vision et d'objectifs avez-vous trouvés pertinents dans le cadre de votre relation de mentorat? S'il y a lieu, quels aspects ne vous ont pas semblé pertinents? Pourquoi?
- En tant qu'entraîneur, qu'avez-vous appris au sujet de vos besoins personnels et professionnels (qualités) en ce qui a trait à la création d'un plan et d'un processus de mentorat axé sur l'acquisition d'habiletés et de connaissances liées à l'entraînement? De quelle façon cet apprentissage s'est-il fait?
- Après avoir terminé cette étape, dans quelle mesure vous sentiez-vous prêt à mettre votre plan de mentorat en œuvre?

### Travailler en commun :

- Quels aspects du travail que vous et votre mentor/mentorée avez réalisé en commun avez-vous trouvés pertinents dans le cadre de votre relation de mentorat? S'il y a lieu, quels aspects ne vous ont pas semblé pertinents? Pourquoi?
- S'il y a lieu, quelles habiletés/connaissances avez-vous acquises en lien avec l'entraînement? S'il y a lieu, quelles compétences de vie transférables avez-vous acquises? De quelle façon l'apprentissage/l'acquisition s'est-il fait?

- S'il y a lieu, quels obstacles/appuis avez-vous rencontrés lorsque vous avez mis votre plan de mentorat en pratique?

### Récapituler :

- Dans quelle mesure étiez-vous prêt à mettre un terme à votre relation de mentorat lorsque celle-ci a pris fin?
- Dans quelle mesure les objectifs qui figuraient dans votre plan de travail (le plan de travail de votre mentorée) ont-ils été atteints? De quelle façon ont-ils été atteints?
- S'il y a lieu, quels obstacles/appuis avez-vous rencontrés lors de la phase de récapitulation?

### Évaluer et planifier les prochaines étapes :

- À la suite de votre dernière rencontre avec votre mentor/mentorée, jusqu'à quel point étiez-vous satisfait de la relation de mentorat?
- Dans quelle mesure le mentorat a-t-il répondu à vos attentes?
- Qu'avez-vous appris en participant au programme de mentorat? Quelles ont été vos réussites, et quels ont été vos défis?
- Comment cette expérience de mentorat influencera-t-elle ce que vous allez faire maintenant?

Adapté de Banwell, Kerr et Stirling, 2017.

## POINTS CLÉS



### Liste de vérification pour l'évaluation du programme de mentorat

- ✓ Comprendre en quoi l'évaluation consiste et pourquoi elle est importante pour faire croître et améliorer votre programme de mentorat
- ✓ Utiliser un modèle pratique (p. ex., le modèle CIPP) pour évaluer le programme
- ✓ Distribuer un questionnaire aux mentors et aux mentorées ou effectuer des entrevues individuelles ou de groupe afin d'évaluer le programme de mentorat

# 5



## CONCLUSION DES RECOMMANDATIONS

Ce chapitre donne un aperçu des résumés des lignes directrices fournies dans chacun des chapitres précédents. De plus, il comporte des recommandations finales pour améliorer davantage l'avancement des femmes comme entraîneuses au-delà du mentorat.

# Résumé

Les trois étapes ci-dessous résument le contenu des chapitres présentés précédemment. Elles devraient être appliquées dans l'ordre afin que votre programme de mentorat soit le plus efficace possible : 1) élaborer le programme de mentorat; 2) gérer le mentorat; 3) évaluer le programme de mentorat.

## Pratiques de mentorat efficaces pour les gestionnaires de sport

PRACTICE	COMPOSANTES CLÉS
<b>Élaborer</b> le programme de mentorat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre vos rôles et responsabilités en tant qu'administrateur du sport</li><li>• Recruter et jumeler les entraîneurs</li><li>• Former les mentorées et les mentors</li><li>• Obtenir et affecter les fonds</li></ul>
<b>Gérer</b> le mentorat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offrir un soutien constant</li><li>• Gérer les conflits dans le cadre du mentorat</li><li>• Reconnaître et souligner les efforts des mentors et des mentorées</li></ul>
<b>Évaluer</b> le programme de mentorat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre en quoi l'évaluation consiste et pourquoi elle est importante pour votre programme de mentorat</li><li>• Utiliser un modèle pratique (p. ex., le modèle CIPP) pour évaluer le programme</li></ul>



**HISTOIRES DE RÉUSSITE**

« Le manque de femmes occupant des postes de leadership aux plus hauts niveaux de notre sport est préoccupant. Notre ONS estime que le Programme de mentorat des entraîneuses est un pas dans la bonne direction car il nous aide à prendre conscience de certains des défis et des obstacles actuels et nous permet de proposer une solution : le mentorat. »

**Debbie Kirkwood** (*directrice de la haute performance, Tennis Canada*)

# Promouvoir les femmes entraîneuses au-delà du mentorat

Alors que le mentorat est une approche pour développer et faire progresser les femmes dans le milieu de l'entraînement, il existe d'autres stratégies qui favorisent l'avancement des entraîneuses au-delà du mentorat. Les stratégies suivantes sont tirées de la littérature sur les entraîneuses. Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, elle devrait alimenter la réflexion sur ce que votre organisation sportive et vous pouvez faire pour promouvoir et soutenir les entraîneuses.

## Que faire pour promouvoir l'avancement des entraîneuses au-delà du mentorat?

**Conserver les femmes actuelles dans les postes d'entraîneuses :** Retenir les femmes entraîneuses dans leurs postes actuels et rendre ces postes plus attrayantes sont des stratégies importantes afin que les autres femmes voient le milieu de l'entraînement comme une option de carrière viable. Questions critiques à vous poser :

- Comment puis-je soutenir les entraîneuses qui œuvrent actuellement dans mon organisation sportive?
- Quelles sont les ressources requises pour ce soutien? Où puis-je accéder à ces ressources?
- Comment puis-je rendre les postes actuels d'entraîneuses plus attrayants?

**Établir des quotas d'embauche :** Les quotas d'embauche exigent que vous engagiez un nombre précis d'entraîneuses (et d'entraîneurs) dans votre organisation sportive. Par exemple, on pourrait adopter la règle Rooney, qui exigerait que votre organisation sportive passe en entrevue des candidats membres de minorités, y compris des femmes, pour chaque poste d'entraîneur qui se libère. Questions essentielles à vous poser :

- Comment puis-je assurer que mon organisation sportive considère les minorités, comme les femmes, pour chaque poste d'entraîneur?
- Comment puis-je ouvrir plus de portes afin de passer des femmes en entrevue pour des postes d'entraîneuses des équipes féminines et masculines?

**Créer des possibilités de partage d'un emploi :** Beaucoup de femmes font face au défi de poursuivre une carrière en entraînement tout en cherchant à concilier d'autres responsabilités à la maison et dans le monde du travail. Les possibilités de partage d'emploi permettraient aux femmes de co-entraîner et serait une solution pratique et créative pour rendre l'entraînement une possibilité de carrière viable pour les femmes. Questions essentielles à vous poser :

- Le partage d'emploi fonctionnerait-il dans mon organisation sportive? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
- Quelles sont les autres possibilités qui permettraient aux femmes de rester entraîneuses?

**Promulguer des politiques d'équité entre les sexes :** Les politiques d'équité entre les sexes qui ont des objectifs bien articulés pour atteindre l'équité entre les sexes dans votre organisation sportive, des plans élaborés pour atteindre ces objectifs et des ressources mises en place pour surveiller les progrès sont des moyens très efficaces pour faire avancer les femmes dans le milieu de l'entraînement. Questions essentielles à vous poser :

- Les objectifs énoncés dans la politique d'équité entre les sexes de mon organisme sportif sont-ils réalisables?
- Quel est le plan de mon organisme sportif pour atteindre ces objectifs?
- Comment mon organisation sportive surveillera-t-elle ses progrès vers la réalisation des objectifs énoncés dans leur politique d'équité entre les sexes?

**Changez la culture du sport au sein de votre organisation :** tout le monde a une voix dans votre organisation sportive et a la responsabilité de veiller à ce que les entraîneuses aient des carrières viables dans le milieu de l'entraînement. C'est aussi grâce à vos actions que vous pouvez promouvoir le changement dans votre organisation et commencer à transformer la culture du sport en un environnement inclusif et équitable pour les entraîneurs masculins et féminins. Questions essentielles à vous poser :

- Que puis-je faire aujourd'hui qui fera une différence positive pour les entraîneuses au sein de mon organisation sportive?
- Comment rendre mon organisation sportive plus inclusive pour les entraîneuses?

Adapté de Marshall, Demers et Sharpe, 2010.



## Sommaire des recommandations finales

- ✓ Les éléments de réussite du mentorat comprennent : 1) évaluer l'état de préparation; 2) se préparer; 3) préparer le terrain; 4) travailler ensemble; 5) récapituler; 6) évaluer et planifier les prochaines étapes
- ✓ Pour continuer à faire avancer la cause des entraîneuses au-delà du mentorat, conserver les postes actuels d'entraîneuses; établir des quotas d'embauche; créer des possibilités de partage du travail; promouvoir des politiques d'équité entre les sexes; et changer la culture du sport au sein de votre organisation sportive

# REFERENCES

- Allen, J. (2015). *5 Cs for the process of mentoring*. (<http://lifepalette.com/5-cs-for-the-process-of-mentoring/>)
- Altmiller, G. (2016). « Strategies for providing constructive feedback to students ». *Nurse Educator*, 41(3), 118-119.
- Appelbaum, S. H., et Kamaal, R. (2000). « An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business ». *The Journal of Management Development*, 19(9), 733-763.
- Association canadienne des entraîneurs. (2017). *Modules multisports : Mentorat*. Article consulté à partir du site <http://coach.ca/formation-multisports-15501#MENTORAT>
- Association canadienne du sport collégial (ACSC). (2015). *Female apprentice coach program: Student-athletes give back*. (<http://www.ccaa.ca/milestone-year-for-female-apprentice-coach-program-p192690>)
- Banwell, J., Kerr, G. et Stirling, A. (2017). An evaluation of the CAAWS/CAC female coach mentorship project. Toronto, ON: Canadian Association for the Advancement of Women in Sport (CAAWS).
- Beary, R. P. (1990). « Management can bridge the 'generation gap' ». *PIMA*, 8.
- Berk, R. A., Berg, J., Mortimer, R., Walton-Moss, B. et Yeo, T. P. (2005). Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships. *Academic Medicine*, 80(1), 66-71.
- Bower, G.G., et Hums, M.A. (2008). Mentoring young women for success as international physical educators. *International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport, and Dance Journal of Research*, 3(2), 70-75.
- Brun, J. et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Butyn, S. (2003). Mentoring your way to improved retention. *Canadian HR Reporter*, 16(2), 13-15
- Carter, N. M., et Silva, C. (2010). Women in management: Delusions of progress. *Harvard Business Review*, 88(3), 19-21.
- Columbia University (2017). *Roles and responsibilities for mentoring program administration*. Article consulté à partir du site <https://www.mailman.columbia.edu/sites/default/files/legacy/ROLES.pdf>
- Comité olympique canadien (2014). Final Sochi 2014 Canadian Olympic Team//Composition finale de l'Équipe olympique canadienne pour Sotchi 2014, Press Release/Communiqué. 29 janvier 2014.
- Comité olympique canadien (2016). 313 athlètes sont nommés à Équipe Canada pour Rio 2016. Article consulté à partir du site <https://press.olympic.ca/313-athletes-sont-nommes-a-equipe-canada-pour-rio-2016>
- Demers, G. (2004). Why female athletes decide to become coaches – or not. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 4(5).
- Emelo, R. (2015). *Modern mentoring*. Alexandria, VA: Association for Talent Development.
- Ensher, E. A., Heun, C. et Blanchard, A. (2003). Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 264-288.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R. et Worthen, B. R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Foust-Cummings, H., Dinolfo, S. et Kohler, J. (2011). *Sponsoring women to success*. New York, NY: Catalyst.
- Frei, E., Stamm, M., et Buddeberg-Fischer, B. (2010). Mentoring programs for medical students – A review of the PubMed literature 2000-2008. *BMC Medical Education*, 10(32), 1-14.
- Gilbert, L. A. et Rossman, K. M. (1992). Gender and the mentoring process for women: Implications for professional development. *Professional Psychology: Research and Practice*, 23(3), 233-238.
- Gouvernement du Canada. (2015). *Mobilisation active : Politique concernant le sport pour les femmes et les filles*. Article consulté à partir du site <http://canada.pch.gc.ca/fra/1414511367652/1414602693839>
- Guttman, H. M. (2004). « The leader's role in managing conflict ». *Leader to Leader*, 31, 48-53.
- Hanson, B. (n. d.). *Managing conflict in sport using DISC*. Article consulté à partir du site <http://athleteassessments.com/managing-conflict-in-sport-using-disc/>
- Hay, J. (1995). *Transformational mentoring*. London, UK: McGraw-Hill Book Company.
- Higgins, M. C. (2000). The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*, 19(4), 277-296.
- Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A., et Tomlinson, P. D. (2009). Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 207-216.
- Hudson, P. (2014). *Conflicts and conflict resolution strategies in mentor-mentee relationships*. (<http://metprogram.com/wp-content/uploads/2016/01/Conflicts-and-conflict-resolution-strategies.pdf>)
- Ibarra, H., Carter, N. M., et Silva, C. (septembre 2010). *Why men still get more promotions than women*. *Harvard Business Review*, 80-85. (<https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>)
- Insala. (2011). *5 best practices for successful matching and pairing in a mentoring program*. Article consulté à partir du site <https://www.insala.com/whitepapers/08-09-2011-matching-and-pairing-in-mentoring.pdf>

- Kay, F. M., & Wallace, J. E. (2010). Is more truly merrier? Mentoring and the practice of law. *Canadian Review of Sociology*, 47(1), 1-26.
- Kayes, A. B., Kayes, D. C. et Kolb, D. A. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation & Gaming*, 36(3), 330-354.
- Kerr, G., & Ali, B. (2012). Perceived barriers to achieving gender equity in Canadian interuniversity sport: Perspectives of athletic directors. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 12(2), 1-7.
- Kerr, G. et Banwell, J. (2014). Striving for gender equity in coaching: Female athletes' perspectives on pursuing coaching as a career. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 14(2).
- Kerr, G. et Marshall, D. (2007). Shifting the culture: Implications for female coaches. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 7(4).
- Kerr, G. et Stirling, A. (2017). *Advancing women in coaching: 2016-17 mentorship programme mentor and mentee workshop*. Ottawa, CA.
- Kerr, G., Marshall, D., Sharp, D-M. et Stirling, A. (2006). *Women in coaching: A descriptive study*. Ottawa : Association canadienne des entraîneurs.
- Kidd, B. (2013). Where are the female coaches? *Canadian Journal for Women in Coaching*, 13(1).
- Koning Jr., J. W. (1993). « Three other r's: Recognition, reward, and resentment ». *Research Technology Management*, 36(4), 19-29.
- Kram, K. E. (1983). « Phases of the mentoring relationship ». *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Kupersmidt, J. (2014). *Readiness matters: The importance and impact of mentor training*. Article consulté à partir du site <http://mentoringcentral.net/blog/2014/02/26/readiness-matters-importance-impact-mentor-training/>
- La Presse canadienne. (2016). *Rio 2016: Female athletes leading the way for Team Canada at Rio Games*. (<http://globalnews.ca/news/2873919/rio-2016-female-athletes-leading-the-way-for-team-canada-at-rio-games/>)
- Lankau M. J. et Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Law, A. V., Bottenberg, M. M., Brozick, A. H., Currie, J. D., DiVall, M. V., Haines, S. T., ... Yablonski, E. (2014). A checklist for the development of faculty mentorship programs. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 78(5), 1-10.
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Luecke, R. (2004). *Coaching and mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Macoby, M. (1988). *Why work?* New York, NY: Simon and Schuster.
- Management Mentors (2013a). *Business mentoring matters*. Article consulté à partir du site <http://www.management-mentors.com/about/corporate-mentoring-matters-blog/bid/99409/What-role-does-a-mentoring-program-manager-play-in-a-mentoring-program>
- Management Mentors. (2013b). *Business mentoring matters: How to recruit mentors?* Article consulté à partir du site <http://www.management-mentors.com/about/corporate-mentoring-matters-blog/bid/32980/How-to-Recruit-Mentors>
- Marshall, D., Demers, G., et Sharpe, D-M. (2010). Developing the next generation of female coaches. In *Taking the lead: Strategies and solutions from female coaches*. University of Alberta Press.
- McKenna, A. M., et Straus, S. E. (2011). Charting a professional course: A review of mentorship in medicine. *Journal of the American College of Radiology*, 8(2), 109-112.
- Mentoring and Befriending (2012). *Obtaining funding for your mentoring and befriending project: Helpful suggestions for where to look for funding for your project*. Article consulté à partir du site <http://www.mandbf.org/wp-content/uploads/2011/03/Obtaining-funding-for-your-mentoring-or-befriending-project-December-2012.pdf>
- Mentoring Plus Workshop Series 1 (n. d.). *Designing a successful mentor training*. Article consulté à partir du site <http://www.emt.org/userfiles/DesignTraining.pdf>
- Mertens, D. M. et Wilson, A. T. (2012). *Program evaluation theory and practice: A comprehensive guide*. New York, NY: The Guilford Press.
- Napolitano, A. (2015). *How to build a successful mentoring program*. Article consulté à partir du site <https://www.trainingindustry.com/workforce-development/articles/how-to-build-a-successful-mentoring-program.aspx>
- Norman, M., Donnelly, P. et Kidd, B. (2017). *Gender Equity in Canadian Interuniversity Sport: A Biennial Report (No. 3; 2014-15)*. Toronto: Centre for Sport Policy Studies (Faculty of Kinesiology and Physical Education, University of Toronto).
- Ontario Mentoring Coalition (2017). *Mentoring models and program types*. Article consulté à partir du site <http://ontariomentoringcoalition.ca/mentoringyouthfacingbarriers/types-effectiveness-mentoring-youth-considered-high-risk/mentoring-models-program-types/>
- Payne, S. C. et Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
- Pegg, M. (2003). *The Art of Mentoring*. Cirencester, UK: Management Books 2000 Ltd.
- Peroune, D. (2007). Tacit knowledge in the workplace: The facilitating role of peer relationships. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 244-258.
- Perrone, J. (2003). *Creating a mentoring culture: Learn steps for establishing a formal mentoring system in your organization*. Article consulté à partir du site <https://www.ache.org/newclub/career/MentorArticles/Culture.cfm>
- Physical Activity Monitor Survey. (2010). *Sport participation 2010 research paper*. ([http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2013/pc-ch/CH24-1-2012-eng.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/pc-ch/CH24-1-2012-eng.pdf))
- Rensselaer Polytechnic Institute. (2017). *Guidelines for the mentee*. (<http://www.rpi.edu/academics/engineering/files/school/wmp/mentee-guidelines.pdf>)
- Rush, L. S., Blair, S. H., Chapman, D., Codner, A. et Pearce, B. (2008). A new look at mentoring: Proud moments and pitfalls. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 81(3), 128-132.
- Simpson, M. A., & Beynon, C. (2005). *Caring, connecting, empowering: A resource guide for implementing nursing mentorship in public health units in Ontario*. Article consulté à partir du site [http://neltoolkit.mao.ca/sites/default/files/Caring\\_Connecting\\_Empowering\\_%20A%20Resource%20Guide%20for%20Implementing%20Nursing%20Mentorship%20in%20Public%20Health%20Units%20in%20Ontario.pdf](http://neltoolkit.mao.ca/sites/default/files/Caring_Connecting_Empowering_%20A%20Resource%20Guide%20for%20Implementing%20Nursing%20Mentorship%20in%20Public%20Health%20Units%20in%20Ontario.pdf)
- Soklaridis, S., Lopez, J., Charach, N., Broad, K., Teshima, J. et Fefergrad, M. (2014). Developing a mentorship program for psychiatry residents. *Academic Psychiatry*, 39(1), 10-15.
- Sport Canada. (2016). *Female coach inventory*. Données non publiées.
- Steiner, J. F., Curtis, P., Lanphear, B. P., Vu, K. O. et Main, D. S. (2004). Assessing the role of influential mentors in the research development of primary care fellows. *Academic Medicine*, 79(9), 865-872
- Stirling, A., Kerr, G., Banwell, J., MacPherson, E. et Heron, A. (2016). *A practical guide for work integrated learning: Effective practices to enhance the educational quality of structured work experiences offered through colleges and universities*. Toronto, ON: Higher Education Quality Council of Ontario.
- Straus, S. E., Straus, C. et Tzanetos, K. (2006). Career choice in academic medicine: Systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 21(12), 1222-1229.
- Strother-Taylor, J. (2003). *Training new mentees: A manual for preparing youth in mentoring programs*. Washington, DC: National Mentoring Center.
- Stufflebeam, D. L. et Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd ed.). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Stufflebeam, D. et Coryn, C. (2014). « Daniel Stufflebeam's CIPP model for evaluation: An improvement and accountability oriented approach ». Dans D. Stufflebeam et C. Coryn (*directeurs de la rédaction*), *Evaluation theory, models, and applications* (2e éd.). (p. 309-339). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- The National Coaching Foundation. (2013). *Creating a mentoring programme for sport: A comprehensive guide*. Article consulté à partir du site <https://www.ukcoaching.org/sites/default/files/Creatingamentoringresource.pdf>
- Thomas, J. D. et Arnold, R. M. (2011). « Giving feedback ». *Journal of Palliative Medicine*, 14(2), 233-239.
- Université de Michigan (2015). *How to mentor graduate students: A guide for faculty*. Article consulté à partir du site <http://www.rackham.umich.edu/downloads/publications/Fmentoring.pdf>
- Université de Stirling (2015). *University mentoring programme: Guidance on making the most of your mentoring relationship*. Article consulté à partir du site <https://www.stir.ac.uk/media/services/hr/documents/University%20Mentoring%20Programme%20Guidance%20-%20Website%20Copy.pdf>
- Université de Toronto, Centre for Interprofessional Education. (2016). *Conflict in Interpersonal Life: Student Leader Guide*.
- Université de Toronto. (2017). *The four phases of mentorship*. (<http://www.studentlife.utoronto.ca/mpp/four-phases>)
- Zachary, L. J. (2009). *The mentee's guide: Making mentoring work for you*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zachary, L. J. (2012). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships* (2nd Ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.





CE PROJET EST FINANCÉ DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE PROMOTION DE LA FEMME DE CONDITION FÉMININE CANADA.



Condition féminine  
Canada

Status of Women  
Canada

