

Journal canadien des entraîneures En ligne

Un modèle de mentorat d'entraîneures durable et évolutif

© 2018 Association canadienne des entraîneurs, ISSN 1496-1539
Avril 2018, vol. 18, n° 2

Le programme de mentorat d'entraîneures dont il est question dans cet article est l'aboutissement d'un projet pilote qui s'est échelonné sur deux ans et qui visait à mettre en place un modèle de mentorat durable pour les femmes entraîneures désireuses de développer leurs compétences et d'optimiser leur potentiel. Il s'agit d'un projet unique, tant par sa portée que par le degré de collaboration qu'il a nécessité. De plus, les résultats sont prometteurs non seulement en raison de la profondeur et de la portée de la recherche, mais aussi de sa vaste applicabilité puisqu'elle s'avère pertinente aussi bien pour les associations sportives locales que pour les organismes nationaux. Signalons particulièrement l'importance des trois guides issus de ce projet – à l'intention des mentorés, des mentors et des administrateurs sportifs – tous accessibles sur le site de l'Association canadienne des entraîneurs (précisions ci-après). Tout cela, de même que le partage de connaissances que cet exercice a permis, pourrait selon les auteures « avoir un impact considérable sur l'avancement des femmes entraîneures, et ce, au-delà de la durée de vie du projet ». Du point de vue du *Journal*, ce projet constitue sans contredit une avancée majeure. – Sheila Robertson, rédactrice en chef

Les avis exprimés dans les articles du Journal canadien des entraîneures sont ceux de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement les politiques de l'Association canadienne des entraîneurs.

Journal canadien des entraîneures En ligne

Avril 2018, vol. 18, n° 2

Un modèle de mentorat d'entraîneures durable et évolutif

Par Jenessa Banwell, Gretchen Kerr et Ashley Stirling

Il est reconnu que les femmes sont sous-représentées parmi les entraîneurs au Canada. En fait, elles composent moins de 25 % de l'effectif et plus le niveau de compétition augmente, plus leur nombre diminue. Par exemple, dans le sport universitaire canadien, les données de U SPORTS révèlent que seuls 17 % des entraîneurs-chefs sont des femmes. Au niveau national, elles ne représentent que 16 % des entraîneurs-chefs et à l'échelle internationale, si l'on tient compte des six derniers Jeux olympiques d'hiver et d'été, les femmes entraîneures-chef et adjointes se font tout aussi rares : 10 % à PyeongChang (2018), 17 % à Rio (2016), 13 % à Sotchi (2014), 20 % à Londres (2012), 13 % à Vancouver (2010) et 12 % à Beijing (2008). Outre leur caractère préoccupant, ces statistiques contrastent nettement avec les progrès enregistrés en matière de parité hommes-femmes dans d'autres sphères telles que la médecine, les affaires, la politique, le droit, le génie et l'éducation supérieure.

Plusieurs stratégies ont été proposées afin de favoriser le développement et l'avancement des femmes dans le métier, notamment l'augmentation du soutien social et institutionnel, la mise en place de communautés de pratique, l'organisation de conférences réservées aux femmes, l'adoption de politiques de parité hommes-femmes, la création de nouveaux paradigmes d'entraînement éliminant les principaux obstacles auxquelles les femmes entraîneures sont confrontées et l'instauration de programmes de mentorat. Compte tenu des succès remportés par les programmes de

mentorat à l'intention des professionnelles de domaines autres que le sport, il n'est pas étonnant que le mentorat se soit imposé comme une stratégie de développement ciblée pour soutenir les femmes dans le milieu sportif.

L'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS), l'Association canadienne des entraîneurs (ACE) et l'Université de Toronto ont récemment uni leurs efforts en vue de développer, de mettre en place et d'évaluer un programme pilote de mentorat officiel destiné spécifiquement aux entraîneuses canadiennes. Il s'agissait d'un projet unique en son genre puisqu'il venait mettre l'accent sur l'expérimentation d'un modèle de mentorat reposant sur des bases théoriques, qui serait à la fois durable et évolutif. Plus précisément, il s'agissait d'exploiter les recherches sur le mentorat afin de concevoir et de mettre en œuvre un programme de mentorat qui puisse être adopté et instauré, à la fin du programme pilote, aussi bien dans de petites associations sportives que dans de grands organismes nationaux de sport (ONS). Dans cet article, nous allons résumer le contenu du programme et passer en revue quelques-uns de ses points forts.

Programme pilote de mentorat d'entraîneuses

Financé par Condition féminine Canada, le programme pilote de mentorat d'entraîneuses est un programme officiel développé expressément pour les femmes. Il a nécessité la participation de nombreux partenaires et d'organisations sportives de partout au pays. Outre l'ACAFS, l'ACE et l'Université de Toronto, un gestionnaire de projet indépendant a été embauché et quatre ONS (Tennis Canada, Wrestling Canada Lutte, Hockey Canada et Canada Basketball) ont apporté leur contribution. Chacun des ONS avait nommé un représentant qui agissait comme conseiller pour le développement et la mise en œuvre du programme, ainsi que pour la sélection des mentors et des mentorées. C'est ainsi que des entraîneurs, hommes et femmes, possédant une vaste expérience et une grande compétence dans leurs disciplines respectives, ont été choisis comme mentors par chacun des ONS, tandis que des femmes présentant un grand potentiel et promises à un bel avenir comme entraîneuses au sein de leurs programmes nationaux respectifs ont été choisies par chacun des ONS pour être jumelées à un mentor. Au total, sept mentors (trois hommes et quatre femmes) et huit entraîneuses ont participé au programme. De plus, deux personnes provenant des ONS participants ont été sélectionnées pour agir comme chefs mentors et offrir un soutien additionnel aux sept mentors.

Le programme a officiellement débuté au printemps 2016, par une fin de semaine de formation qui a réuni à Ottawa les mentors et les mentorées, les représentants des ONS, les chefs mentors, ainsi que les administrateurs et les concepteurs du programme. Le premier après-midi, les mentors ont assisté à un atelier expliquant en détail leurs obligations et leur rôle envers leurs protégées. Le reste de la fin de semaine, mentors et mentorées ont profité de formations visant à favoriser les échanges afin qu'ils puissent travailler à deux à l'établissement d'objectifs pour leur « relation », au développement d'un plan de mentorat abordant la négociation des limites, des règles de base, des attentes en matière de confidentialité, ainsi que la fréquence et les moyens de communication. Chaque mentor et sa mentorée ont ensuite travaillé pendant douze mois à l'élaboration du plan de mentorat. Pendant cette période, ils ont convenu d'échanger au moins une fois par mois et de participer à des webinaires portant sur des sujets d'intérêt commun; ils se sont également entendus pour que la mentorée profite des sommes mises à sa disposition pour se perfectionner dans le domaine de son choix. Les administrateurs du programme, les chefs mentors, le gestionnaire de projet et les représentants des ONS ont de leur côté établi les attentes minimales en matière de communications entre les mentors et les mentorées. Un sondage auprès des mentorées a permis de choisir les différents sujets de développement professionnel proposés dans le cadre du programme.

Le programme a fait l'objet d'une évaluation officielle et des données ont été recueillies à chacune de ses étapes, soit le développement, la mise en œuvre et la conclusion. Plus concrètement, il s'agissait d'une évaluation pragmatique effectuée à l'aide du modèle CIPP de Daniel Stufflebeam faisant appel à des concepts précis (contexte, intrants, processus et produits). Des entrevues avec les intervenants, les mentors et les mentorées ont eu lieu au début et à la fin du programme. Les données d'enquête ont été recueillies tout au long du programme, tandis que celles provenant des notes prises par les mentors et les mentorées ont été rassemblées à la toute fin.

L'évaluation a permis la production de trois guides proposant un modèle de mentorat durable et évolutif : un *guide de la mentorée*, un *guide du mentor* et un *guide de l'administrateur du sport*. Ces guides sont destinés à servir de ressource pour améliorer l'avancement des femmes comme entraîneuses; chacun s'adresse spécifiquement aux mentors, aux mentorées ou aux administrateurs de sport et fournit de l'information liée au processus de mentorat. Ils sont tous trois accessibles en ligne sur le site de l'ACE, en [ANGLAIS](#) et en [FRANÇAIS](#).

En plus de ces trois guides, on doit à ce programme et à certains de ses éléments clés de nombreux bénéfices pour les entraîneuses participantes. Plus globalement, nous sommes désormais mieux outillés pour améliorer les perspectives pour les entraîneuses canadiennes de demain.

Importance de la participation des ONS

La participation volontaire des ONS à différents niveaux s'est avérée un élément unique du programme. Les entraîneuses ont souligné que le soutien institutionnel constituait un facteur clé de leur développement et de leur avancement. Parmi les exemples de soutien institutionnel, notons les possibilités de mentorat offertes et l'appui des organismes à cet égard, la reconnaissance des efforts des entraîneuses et la création d'un environnement propice à la progression et au développement des femmes en entraînement, des éléments bien présents tout au long du programme.

Par sa participation, chacun des ONS a montré la valeur qu'il accordait au développement et à l'avancement des femmes entraîneuses au sein de son système sportif. Mieux encore, la sélection stratégique de mentorées issues de ces ONS est venue souligner l'intérêt que chaque organisme portait à la progression de cette entraîneuse en particulier et la reconnaissance de son potentiel d'évolution dans leur système. Enfin, le fait qu'un représentant de chaque ONS participe au développement et à la mise en œuvre continue du programme est venu renforcer auprès des mentors et des mentorées le sentiment qu'ils bénéficiaient d'un soutien institutionnel.

Notons également que la participation de leaders de chacun des ONS pourrait avoir permis une meilleure compréhension des obstacles que doivent surmonter les femmes qui souhaitent poursuivre une carrière en entraînement, des avantages d'un mentorat formel pour le développement et l'avancement des entraîneuses et de la complexité que revêt l'institutionnalisation d'un tel programme dans leur organisme, tous des éléments cruciaux pour favoriser l'accession d'un plus grand nombre de femmes à des postes d'entraîneuses.

Importance de la relation de mentorat de groupe

Autre élément important du programme, la création informelle d'une relation de mentorat de groupe pour les mentors participants, mais surtout pour les mentorées. Une telle relation s'établit lorsque de multiples experts (les mentors) et de multiples apprenants (les mentorés) cherchent à apprendre les uns des autres. Les relations de mentorat de groupe jouent un rôle essentiel dans le développement des entraîneuses puisqu'elles leur donnent accès à l'expertise et à l'expérience de différents mentors et mentorées, leur procurent un soutien pour aborder certaines difficultés et créent chez elles un sentiment d'appartenance.

Par ailleurs, bien que le but premier de la fin de semaine de formation organisée au début du programme consistait à permettre aux mentors et aux mentorées de mieux se connaître et de travailler à l'élaboration d'un plan de mentorat et à l'établissement d'objectifs, elle a également été l'occasion pour les participantes de nouer des liens et de socialiser avec des entraîneuses d'autres disciplines que la leur. Pour les mentorées, cette fin de semaine a offert de nombreuses occasions de rencontrer leurs pairs (par exemple les autres mentorées), de nouer des liens avec elles et d'apprendre à leur contact. Elles ont aussi pu bénéficier du contact avec des modèles inspirants (par exemple les mentors et chefs mentors). De telles rencontres ont été favorisées par des activités et dîners de groupe, des activités « brise-glace » et des ateliers d'apprentissage en groupe, ainsi que par des discours des chefs mentors.

Tout au long du programme, mentors et mentorées ont été invités à assister à des webinaires portant sur des sujets d'intérêt pour les femmes en entraînement et à discuter en ligne au sujet du matériel. De plus, les entraîneuses avaient accès au [Réseau Femme Coaching](#), une communauté en ligne permettant aux entraîneuses de diverses disciplines sportives d'échanger tant localement qu'à l'échelle internationale, et elles avaient la possibilité de communiquer avec les chefs mentors.

Nous estimons que la création informelle d'une relation de mentorat de groupe dans le programme s'inscrivait parfaitement dans la lignée des recommandations faites par les chercheuses pour soutenir le développement et l'avancement professionnel des femmes entraîneuses. Plus précisément, la progression des femmes en entraînement est favorisée par l'établissement de relations de mentorat, la mise en relation de jeunes entraîneuses avec des entraîneurs chevronnés, l'offre d'occasions d'échange entre femmes entraîneuses et la création de possibilités pour ces dernières d'échanger sur leur carrière et d'écouter les autres raconter leurs expériences.

Effet escompté sur l'avancement professionnel des femmes entraîneuses

Bien que ce programme constituait un projet pilote à court terme d'une durée de deux ans, il a permis la production de trois guides et favorisé un partage de connaissances qui pourraient avoir des répercussions significatives sur l'avancement professionnel des entraîneuses, et ce, au-delà de sa durée de vie.

En effet, ces guides sont destinés à servir de ressource pour des activités de mentorat à l'intention des femmes entraîneuses de tous les niveaux au pays, et à fournir aux principaux intervenants – mentors, mentorées et administrateurs de sport – un processus étape par étape pratique reposant sur des fondements théoriques. Ils viennent faciliter l'élaboration et la mise en place d'un processus de mentorat en décrivant simplement les étapes à suivre, accessibles en ligne. Ils fournissent également des outils pratiques et des modèles de documents à remplir pouvant être utilisés et adaptés en fonction des besoins précis d'un organisme de sport ou d'une relation de mentorat. Ces trois guides constituent une précieuse ressource, durable et évolutive, susceptible de favoriser l'avancement des femmes en entraînement grâce à leur adaptabilité à divers contextes de sport et à différentes entraîneuses. Ils sont à la disposition de tous, tant au Canada qu'à l'étranger, et validés par les expériences d'entraîneuses canadiennes.

Par ailleurs, mentors et mentorées ont déjà commencé à partager avec l'ensemble de la communauté d'entraîneurs leurs expériences et les résultats de leur participation au programme. Des mentorées ont fait des présentations dans le cadre de conférences ainsi qu'au sein de leur organisme, et elles ont pu partager de façon informelle leurs expériences avec d'autres entraîneuses et ainsi témoigner de l'apport du mentorat pour leur avancement professionnel. Le programme rejoint également la communauté internationale des entraîneurs, puisque les chefs mentors et les chercheuses ont pu transmettre leurs connaissances et l'expérience acquise à l'occasion d'ateliers et de présentations d'envergure internationale.

La création des guides et le partage de connaissances par les participants font ressortir l'impact de ce projet pilote sur le développement continu et l'implantation de programmes de mentorat, et montrent leur pertinence pour favoriser l'avancement d'un plus grand nombre d'entraîneuses partout au pays.

En résumé, ce programme mis sur pied à l'intention des entraîneuses a permis la production de trois précieux documents présentant un modèle de mentorat pratique, fondé sur des bases théoriques et validé par les participants; un modèle à suivre au moment de la conception et de la mise en œuvre de projets de mentorat visant à favoriser l'avancement des femmes en entraînement. Dans l'espoir d'influencer positivement le développement des femmes à tous les niveaux de l'entraînement sportif, le modèle de mentorat est accessible en ligne et peut être adapté aux besoins de tous, que ce soit au sein d'associations sportives locales, d'équipes universitaires, d'organismes de sport provinciaux ou d'ONS.

Bien que le mentorat ne soit que l'un des éléments pouvant augmenter les possibilités d'avancement pour les entraîneuses canadiennes, on ne peut nier les retombées positives du programme, tant pour les participantes que pour les ONS, et on s'attend à ce que les trois guides de mentorat aient un impact semblable sur les participants et les organisations sportives qui y auront recours.

Les auteures

Jenessa Banwell est candidate au doctorat à la Faculté de kinésiologie et d'éducation physique de l'Université de Toronto. Ses recherches portent sur les femmes en entraînement et sur les effets du mentorat sur leur développement et leur avancement. Jenessa est coauteure de *Mentorship Guides for Advancing Women in Coaching*. Elle compte également de nombreuses années d'expérience à titre d'entraîneuse et d'athlète de compétition.

Gretchen Kerr est professeure et vice-doyenne à la Faculté de kinésiologie et d'éducation physique de l'Université de Toronto. Son programme de recherche porte sur les femmes en entraînement et sur les stratégies pouvant favoriser leur avancement. Avec ses coauteures, elle a récemment rédigé *Mentorship Guides for Advancing Women in Coaching*.

Ashley Stirling est professeure agrégée, volet enseignement, à la Faculté de kinésiologie et d'éducation physique de l'Université de Toronto. En 2012, elle a coécrit pour l'ACE un module de formation portant sur la création d'expériences sportives positives et saines à l'intention des entraîneurs. Plus récemment, elle a rédigé avec ses coauteures *Mentorship Guides for Advancing Women in Coaching*.