



MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME DE MENTORAT POUR ENTRAINEURES

GUIDE PRATIQUE POUR LES ADMINISTRATEURS
ET ADMINISTRATRICES



Égale
ACTION
ÉGALITÉ PAR L'ACTIVITÉ SPORTIVE

Le présent outil a été élaboré par :

Recherche et rédaction

Marie-Christine Chartier - Égale Action
Guylaine Demers - Université Laval
Joanie Dubé - Égale Action

Révision

Kim Dupré - Égale Action
Béatrice Lavigne - Égale Action
Andréanne Gagné - Égale Action

Communications et conception graphique

Joanie Dubé - Égale Action

La réalisation de ce document a été rendue possible grâce au
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec.

Québec 

Canada 

Égale Action a pour mission de rendre le système sportif québécois équitable ET égalitaire à l'égard des filles et des femmes et soutenir ces dernières dans le développement de leur plein potentiel.

TABLE DES MATIÈRES

01-02 INTRODUCTION

- 01 Présentation du guide
- 01 Définition du mentorat
- 02 Le mentorat selon le milieu sportif

03-09 PARTIE A – GABARIT UNIVERSEL

- 03 Avant de se lancer
- 03 Étapes de mise en place d'un programme de mentorat
- 04 AVANT : Élaboration de votre programme
- 09 PENDANT : Gestion du programme
- 09 APRÈS : Évaluation de votre programme

10-13 PARTIE B - SECTION SPÉCIFIQUE AU MENTORAT POUR ENTRAINEURES

- 10 Préambule
- 10 Introduction
- 12 Pourquoi le mentorat au féminin?
- 13 Élaboration de votre programme
- 13 Formation mentor·es et mentorées
- 13 Pairage mentor·es et mentorées

14-25 PARTIE C – KIT DE DÉMARRAGE

- 14 Lancement du programme – Exemple d'annonce
- 16 Principales étapes et échéancier global pour les organisations intéressées
- 17 Outils de promotion du programme de mentorat
- 20 Formulaire de mise en candidature – mentor·e et mentoré·e – exemple
- 23 Code de conduite et cadre de gestion du programme de mentorat
- 25 Planification de la relation de mentorat

26 CONCLUSION

27-37 ANNEXE 1 - Exemple d'un cahier pour mentoré·e

38 ANNEXE 2 - Guide d'entrevue pour le suivi des dyades (mi ou fin de parcours) - exemple

39 ANNEXE 3 - Synthèse des tâches et des livrables - exemple

40-42 BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

Présentation du guide

Ce guide de mentorat vise à soutenir les organisations sportives qui souhaitent mettre en place un projet de mentorat. Nous avons tenté d'être le plus précis possible en fournissant plusieurs outils qu'il est facile d'adapter à votre réalité. Nous reconnaissons que le mentorat peut prendre différentes formes et avoir des objectifs différents en fonction des contextes dans lesquels il a lieu. C'est pourquoi nous avons divisé le présent guide en trois parties. La première présente un gabarit universel avec les exigences liées à la mise en place d'un programme de mentorat, peu importe le contexte. La deuxième partie est spécifique pour les projets de mentorat réalisés auprès d'entraîneurEs. Finalement, la troisième partie constitue un «kit» de démarrage et se veut une boîte à outils qui permettra à n'importe quelle organisation sportive d'amorcer un programme de mentorat de façon autonome. Nous espérons que ces informations et ces outils serviront d'élan au milieu sportif pour l'inspirer à investir dans la relève d'entraîneur·es.

Définition du mentorat

Il n'existe pas de définition unique du mentorat dans la littérature. Plusieurs auteurs ont tenté de le définir, mais aucune définition n'a fait consensus à ce jour. Pour les besoins de ce document, nous proposons la définition de Berk, Berg, Mortimer, Walton-Moss, et Yeo (2005) pour sa grande polyvalence. Selon les auteurs, le mentorat se définit comme : « 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 » (p.67).

Le mentorat selon le milieu sportif

En 2019, Égale Action a consulté le milieu sportif pour prendre le pouls concernant un futur programme de mentorat pour entraîneur·es. Cette consultation a permis d'identifier certains points importants dont on doit tenir compte si l'on souhaite obtenir du succès dans la mise en place d'un programme de mentorat, et ce, peu importe le contexte. Pour la majorité des acteurs et actrices du milieu, le mentorat est un aspect indispensable de la formation des entraîneuses et des entraîneurs. Par contre, les organisations et les gens qui y travaillent sont souvent surchargés, ce qui complexifie la mise en place d'un tel programme, réalité qui doit donc être prise en compte. C'est pourquoi un programme de mentorat ne doit pas être trop complexe ou exigeant en termes de temps. Pour qu'il soit efficace et pour obtenir l'adhésion des gens du milieu, on doit considérer cette situation et idéalement insérer le mentorat dans le calendrier des activités déjà existant des organisations, par exemple en introduisant des séances de mentorat lors de journées cliniques, de recrutement, de compétition, de formation, etc.

De plus, il a été suggéré de réfléchir à la faisabilité du mentorat à distance (capsules web, plateforme en ligne, etc.), ce qui pourrait faciliter les échanges tout en réduisant les coûts et en facilitant l'accessibilité, notamment en région. Il est également important de réfléchir aux avantages que peut avoir le mentorat autant pour les mentoré·es que pour les mentor·es afin d'assurer un engouement pour ce type de programme. Le milieu sportif rapporte qu'il existe une tendance à développer de nouveaux outils ou programmes sans en faire une bonne promotion, ce qui en mine les effets.

ÉGALE ACTION

4545, Avenue Pierre-de Coubertin, Montréal (Québec) H1V 0B2

www.egaleaction.com | info@egaleaction.com

Automne 2019

PARTIE A – GABARIT UNIVERSEL

La partie A présente un aperçu général des exigences liées à la mise en place d'un programme de mentorat, soit les éléments dont on doit tenir compte avant, pendant et après.

Avant de se lancer

Avant de se lancer dans la mise sur pied d'un programme de mentorat, il est important de se poser les questions suivantes afin de bien comprendre les implications d'un tel projet pour votre organisation (McQuade, Davis et Nash, 2015):

- Combien d'entraîneur·es ont besoin de mentorat?;
- Le programme offert sera-t-il un programme formel ou informel?;
- Qui assumera le rôle de mentor·e?;
- L'organisation devra-t-elle fournir une formation aux mentor·es pour s'assurer qu'ils et elles possèdent les compétences et l'expertise nécessaires pour assumer ce rôle?;
- Comment les mentor·es et les mentoré·es seront sélectionné·es?;
- Quel est le rôle attendu des mentor·es dans la formation des entraîneur·es?

C'est entre autres à certaines de ces questions que le guide tentera de répondre.

Étapes de mise en place d'un programme de mentorat

De façon générale, il existe trois grandes étapes de mise en place d'un programme de mentorat. Il est à noter que ces étapes devront être menées par le gestionnaire du programme. Le tableau 1 présente une synthèse de ces étapes. Pour chacune d'elle, nous présentons une liste de choses à faire, d'outils pratiques et de références utiles.

TABLEAU 1 : Synthèse des étapes de réalisation d'un programme de mentorat

AVANT	PENDANT
Élaboration du programme	Gestion du programme
<ol style="list-style-type: none">1. Établir le but de votre programme2. Établir le format du programme3. Établir les critères de sélection4. Élaboration du plan de recrutement des mentor·es et mentoré·es5. Établir le format de l'évaluation6. Établir le budget	<ol style="list-style-type: none">1. Suivi des mentoré·es2. Suivi des mentor·es3. Supervision par le ou la gestionnaire
	APRÈS
	Évaluation du programme
	<ol style="list-style-type: none">1. Réaliser l'évaluation du programme2. Élaborer une liste de recommandations3. Élaborer une ébauche de la prochaine édition du programme de mentorat en se basant sur les recommandations

AVANT : Élaboration de votre programme

1. Établir le but de votre programme – options possibles

En fonction des entraîneur·es visé·es par le programme, les considérations ne seront pas les mêmes, entre autres pour le choix des mentor·es. Vous devez donc identifier le but de votre programme. Souhaitez-vous :

- Soutenir des entraîneur·es en poste qui ont peu d'expérience?;
- Soutenir des entraîneur·es en poste qui ont plus d'expérience?;
- Recruter de nouveaux et nouvelles entraîneur·es?;
- Aider des entraîneur·es en poste à accéder à un niveau plus élevé?;
- Etc.

2. Établir le format du programme

Il existe deux styles de mentorat : formel et informel. Bien que les relations informelles soient les plus fréquentes dans le monde de l'entraînement sportif, nous préconisons un style formel dans ce document. Ce type de mentorat possède les caractéristiques suivantes (Jones, Harris et Miles, 2009) :

- Une conception de programme de mentorat stratégiquement planifiée;
- Un jumelage facilité des mentor·es et des mentoré·es;
- Une formation axée sur le perfectionnement entre mentor·e et mentoré·e;
- Une clause de résiliation sans responsabilités;
- Un plan de développement de carrière et un système de suivi formalisés;
- Une personne responsable du programme dont le rôle principal est de le mettre en œuvre, de suivre les progrès, conseiller et évaluer.

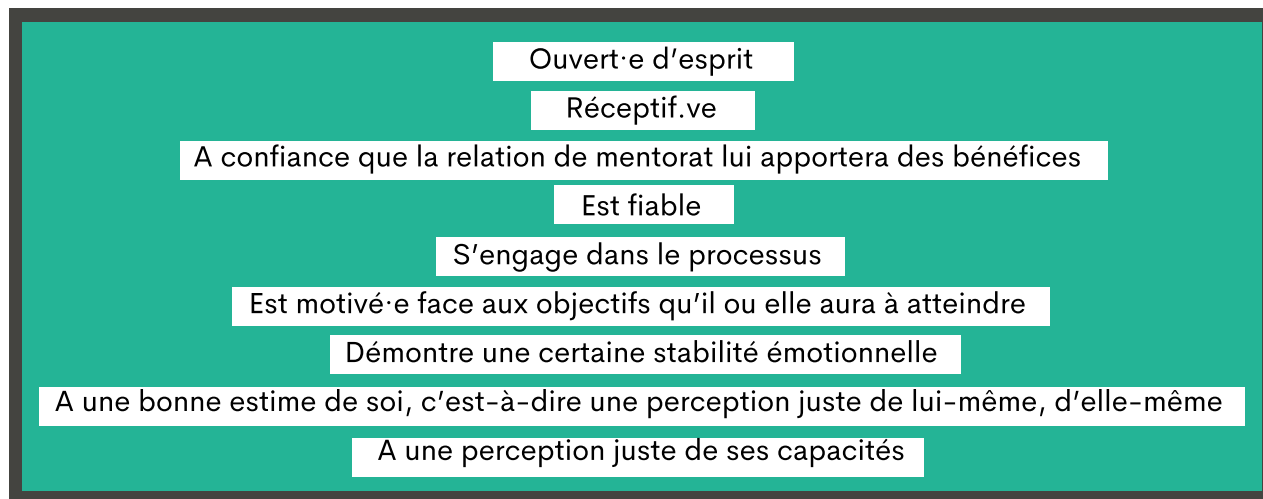
Finalement, vous devrez définir les éléments suivants :

- Durée du mentorat (une année, une saison, un cycle olympique, etc.);
- Type de suivi (hebdomadaire, mensuel, en personne, à distance, etc.);
- Personne-ressource de votre organisation assignée au projet (gestionnaire).

3. Établir les critères de sélection

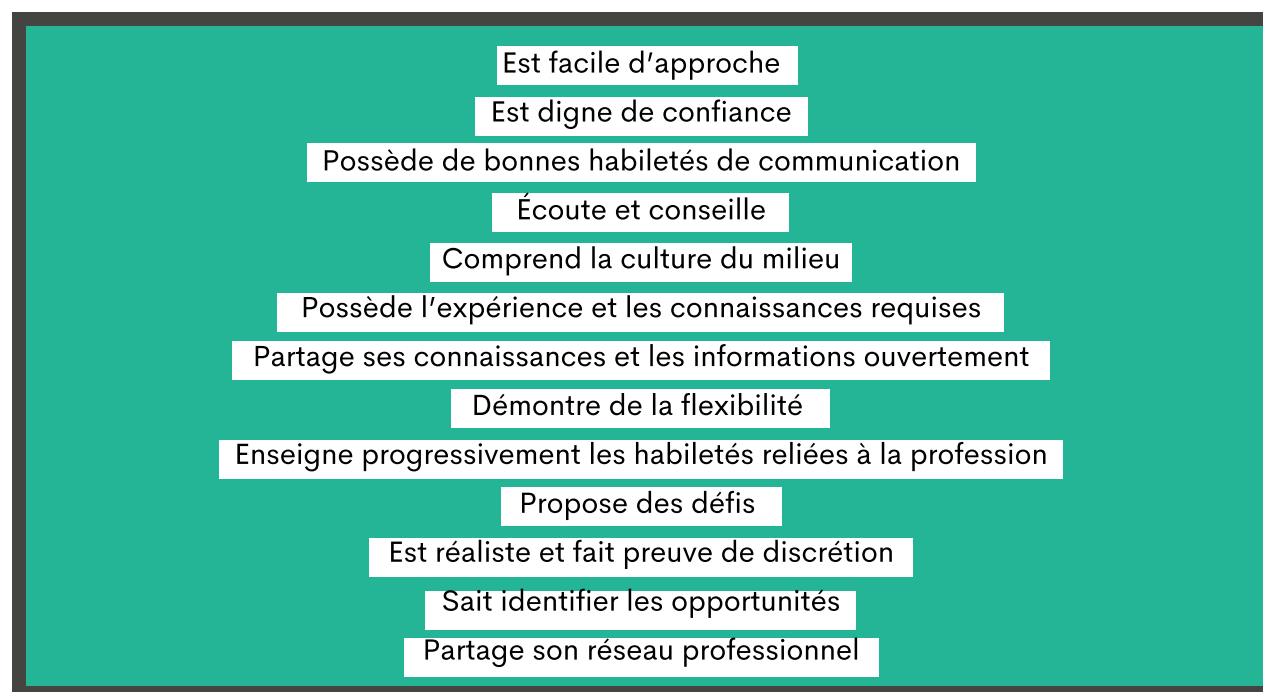
Pour les mentoré·es, vous devez déterminer leur profil, le niveau d'expérience et de formation requis, les attentes que le programme aura envers eux et elles ainsi que leurs responsabilités.

TABLEAU 2 : Synthèse des caractéristiques recherchées chez un·e mentoré·e



Pour les mentor·es, vous devez déterminer le type de préparation, de formation et d'accompagnement qui leur seront fournis ainsi que le profil et le niveau d'expérience requis pour devenir mentor·e. Vous devrez aussi déterminer les attentes et responsabilités des mentor·es.

TABLEAU 3 : Synthèse des caractéristiques recherchées chez un·e mentor·e



4. *Élaboration du plan de recrutement des mentor·es et mentoré·es*

Plusieurs outils peuvent être mis en place pour promouvoir le programme de mentorat et recruter des mentor·es et des mentoré·es. Voici quelques outils de base qui pourraient être développés pour bien communiquer et diffuser le programme.

- Une grille des compétences recherchées pour les mentor·es et un profil type des mentoré·es (pour un exemple, voir documents de l'ACE);
- Une plateforme web pour le programme de mentorat (un site web dédié à votre programme ou une page sur votre site web existant);
- Des stratégies de communication variées (formelles et informelles).

5. *Jumelage mentor·e et mentoré·e*

Dans toute relation de mentorat, le pairage entre le ou la mentor·e et le ou la mentoré·e est déterminant. Pour cette raison, nous favorisons les relations «naturelles», c'est-à-dire celles qui existent déjà ou encore souhaitées de part et d'autre. Par exemple, si une mentore indique qu'elle aimerait travailler avec l'entraîneur·e X, lui permettre de le faire (en fonction de la disponibilité de cette personne bien sûr). Ceci est particulièrement important pour les entraîneur·es plus expérimenté·es qui souhaitent travailler avec un·e mentor·e. En effet, ils et elles connaissent très bien leurs besoins et les personnes les plus susceptibles de les aider en lien avec ceux-ci.

Voici quelques éléments dont on doit tenir compte pour un jumelage réussi :

Compatibilité	Le ou la mentor·e et son ou sa protégé·e devraient avoir des intérêts et des buts similaires.
Disponibilité	Le ou la mentor·e et le ou la mentoré·e doivent s'entendre sur le niveau d'investissement attendu en temps. À cet égard, les paramètres du programme de mentorat peuvent être très utiles.
Rôle de chacun	Il est important d'avoir une compréhension de la dynamique entre le ou la mentor·e et le ou la mentoré·e. Il est important de délimiter les responsabilités de chacun, les objectifs et les attentes.
Réflexion	Un programme de mentorat réussi doit permettre aux participant·es de réfléchir sur leurs apprentissages mutuels.

6. Formation mentor·es et mentoré·es

Une fois les dyades mentor·e et mentoré·e identifiées, il faut prévoir la tenue d'un atelier de formation sur le mentorat avec une section sur le programme spécifique que vous mettrez en place. Voici une liste d'éléments de contenu qui pourraient être inclus dans une séance de formation :

A. Qu'est-ce que le mentorat?

- A.i. Définitions
- A.ii. Démystifier le mentorat
- A.iii. Description du programme de mentorat de votre organisation

B. Qu'est-ce que le coaching?

- B.i. Définition
- B.ii. Fonctions et tâches d'un·e entraîneur·e

C. Les rôles du ou de la mentor·e et du ou de la mentoré·e

- C.i. Le rôle du mentor ou de la mentore
- C.ii. Les caractéristiques d'un bon mentor ou d'une bonne mentore
- C.iii. Le rôle du mentoré ou de la mentorée
- C.iv. Les caractéristiques d'un bon mentoré ou d'une bonne mentorée

D. Amorce du programme de mentorat (voir annexe 1 pour exemple de fiches à compléter, *Cahier pour mentoré·e*)

- D.i. Le mentoré, le mentor, la mentorée, la mentore
 - Clarification des attentes vis-à-vis le ou la mentor·e et votre organisation
 - Identification des besoins à combler, les buts à atteindre
 - Identification des niveaux de priorité des besoins
- D.ii. Le mentor, la mentore
 - Clarification des attentes et besoins
 - Forme de soutien possible envers le ou la mentoré·e
 - Accompagnement du ou de la mentoré·e dans l'identification de ses besoins
 - Soutien offert par votre organisation
 - Reddition de compte

E. Présentation des fiches de suivi du mentorat (voir annexes 1 pour exemple de fiches à compléter, i.e. *Cahier pour mentoré·e*)

- E.i. Journal de bord du ou de la mentoré·e
- E.ii. Planification de la relation de mentorat
 - Coordonnées du ou de la mentor·e, du ou de la mentoré·e
 - Contenu de la première discussion entre le ou la mentor·e et le ou la mentoré·e
 - Élaboration du calendrier de rencontres de mentorat
 - Présentation des exigences du programme en termes de reddition de compte (fiches à remplir en cours de programme, rencontres obligatoires, entrevues de suivi, etc.)

7. Établir le format de l'évaluation

Dès le début de l'élaboration de votre programme de mentorat, vous devez identifier quels seront vos critères de succès : qu'est-ce qui vous permettra de dire «Mission accomplie»? Si vos attentes et objectifs ne sont pas clairs, la démarche sera plus difficile pour toutes les personnes engagées dans celle-ci. Aussi, en planifiant l'évaluation, vous avez plus de chances de la faire et ainsi apprendre pour une prochaine édition. En somme, il faut :

- Identifier les critères de succès du programme – le QUOI;
- Identifier le processus d'évaluation du programme – le COMMENT (entrevues, questionnaires, fiches, etc.);
- Identifier la personne responsable de l'évaluation.

8. Établir le budget

Déterminer les ressources suivantes nécessaires :

- Ressources financières (transport, repas, etc.);
- Ressources humaines (salaire de la personne qui coordonne le programme, etc.);
- Ressources matérielles (cahiers de notes, outils pour échanges en ligne, etc.).



PENDANT : Gestion du programme (voir les annexes pour des exemples de fiches)

Les étapes suivantes sont menées par le ou la gestionnaire du programme de mentorat:

1. Suivi des mentoré·es

- Établir un calendrier de rencontres;
- Compiler les fiches de suivi;
- Fournir un soutien en cas de conflit avec le ou la mentor·e;
- Planifier les entrevues et les rencontres en cours de programme.

2. Suivi des mentor·es

- Répondre aux besoins des mentor·es;
- Fournir un soutien en cas de conflit avec le ou la mentoré·e;
- Planifier les entrevues et les rencontres en cours de programme.

3. Supervision par la gestionnaire

- Rédaction d'un journal de bord par le ou la gestionnaire du programme de mentorat afin de prendre en note les idées en cours de programme (facilite la rédaction du rapport d'évaluation).

APRÈS : Évaluation de votre programme

Les étapes suivantes sont menées par le ou la gestionnaire du programme de mentorat pour l'ensemble du programme:

1. Réaliser l'évaluation du programme

- Comparer les résultats obtenus avec les critères de succès identifiés en début de programme;
- Réaliser les entrevues finales avec les mentor·es et les mentoré·es.

2. Élaborer une liste de recommandations

- Rédiger les recommandations pour la prochaine édition;
- Valider les recommandations auprès des mentor·es et mentoré·es.

3. Élaborer une ébauche de la prochaine édition du programme de mentorat en se basant sur les recommandations

PARTIE B - SECTION SPÉCIFIQUE AU MENTORAT POUR ENTRAINEURES

Préambule

En 2017, l'association canadienne des entraîneurs (ACE) a réalisé un projet pilote de mentorat pour les entraîneures. Les résultats de ce projet ont permis l'élaboration de trois guides (pour l'administrateur·trice, pour le ou la mentor·e et pour la mentorée) afin de soutenir les organisations sportives qui souhaitent mettre en place de tels programmes. Ces guides sont d'excellents outils et sont accessibles gratuitement en ligne. Nous vous invitons à les consulter. Étant donné que ces documents existent, nous avons choisi de rédiger un guide complémentaire à ceux proposés par l'ACE en nous centrant sur les outils nécessaires à la mise en place d'un programme de mentorat et prenant en considération certains éléments du contexte québécois.

Introduction¹

Si vous jouez un rôle dans le monde du sport, vous avez sûrement remarqué que les femmes sont peu nombreuses à occuper un poste d'entraîneur. En effet, les chiffres dont nous disposons permettent de confirmer leur sous-représentation. Au sein du milieu québécois, nous comptons un total de 19 220 entraîneurs au sein des 53 (sur les 62 sollicitées) différentes fédérations sportives qui ont répondu à l'étude menée sur la question des femmes en sport au Québec. De ce nombre, on rapporte un faible 22% de femmes, soit 3608 (MEES, 2019). En tant que gestionnaire dans le système sportif québécois, il est essentiel de comprendre pourquoi nous sommes devant des chiffres si bas et comment le mentorat peut être une des pistes de solutions pour pallier cet écart. La section qui suit est issue de différents travaux de recherche et présente la réalité des femmes en coaching.

Pourquoi est-ce important d'avoir plus de femmes entraîneures?

Les chercheuses du *Tucker Center for Research on Girls and Women in Sport* ont suggéré trois raisons majeures pour justifier l'importance d'augmenter le nombre d'entraîneures :

Premièrement, la recherche nous indique qu'il est profitable pour les jeunes de voir des femmes en position de leadership. Elle rappelle que les garçons d'aujourd'hui évoluent dans un monde où ils travailleront avec des femmes et probablement qu'ils auront aussi des femmes comme patrons. Il est donc important qu'ils expérimentent toute l'étendue du leadership des femmes. Inversement, sans entraîneure comme modèle, les filles peuvent sous-estimer leurs compétences, avoir une faible estime d'elles-mêmes, accepter les stéréotypes négatifs, échouer dans le développement de leur plein potentiel et se poser des limites concernant leurs aspirations professionnelles. Les entraîneures sont aussi plus susceptibles d'encourager les athlètes féminines à devenir à leur tour entraîneures.

¹ L'introduction est un sommaire du chapitre écrit par Guylaine Demers À quoi doit s'attendre une entraîneure féminine, dans Manuel de l'entraîneur sportif (2012). Québec Amérique éditeur.

La deuxième raison est le potentiel que représentent les femmes en position de leadership pour faire changer les choses. Le fait de voir des femmes assumer différents rôles de leadership favorise les changements sociaux et conteste une perception de longue date indiquant que les femmes n'ont pas ce qu'il faut pour entraîner. Ultimement, pour ceux qui sont à l'intérieur comme à l'extérieur du système sportif, la présence des femmes envoie un message important, soit : que le monde du sport est un endroit accueillant pour tous (Kerr, Marshall, Sharp, & Stirling, 2006).

La troisième raison concerne le potentiel de réalisation pour les femmes, particulièrement en donnant l'exemple de l'adoption d'un mode de vie actif pour la vie.

Les appréhensions quant à la profession d'entraîneure

On a constaté qu'avant de faire le saut en entraînement, plusieurs femmes hésitent et appréhendent un certain nombre de difficultés. Tout d'abord, les femmes sont très conscientes qu'en tant qu'entraîneure, elles auront à se battre pour prouver qu'elles possèdent les compétences nécessaires pour accomplir adéquatement leur travail. Cela semble particulièrement vrai pour les entraîneures de sports mixtes, comme l'athlétisme, où elles auront à entraîner autant de garçons que de filles. Il arrive que les femmes qui visent l'entraînement de ces sports anticipent souvent qu'elles se feront peu respecter par les garçons.

Les entraîneures constatent également que, dans plusieurs clubs sportifs, les femmes se voient confier les groupes d'athlètes les plus jeunes, qui participent aux compétitions à des niveaux inférieurs. Non seulement cette situation est-elle très fréquente, mais elle est perçue comme normale. D'ailleurs, les femmes qui envisagent de devenir entraîneures disent souvent spontanément vouloir entraîner à des niveaux inférieurs.

Pourquoi des femmes décident-elles de devenir entraîneure et d'autres non?

Les raisons pour lesquelles des femmes décident de devenir entraîneure ou non sont très variées. On retrouve :

- 1) le sentiment de compétence;
- 2) le type d'emploi et la rémunération
- 3) l'horaire de travail
- 4) une formation et un encadrement adéquats
- 5) l'amour du sport.

Ces raisons recoupent en plusieurs points la perception des femmes envers la profession d'entraîneure.

Concernant le sentiment de compétence, il est toujours étonnant de constater que la majorité des femmes sentent qu'elles n'ont pas les compétences nécessaires pour devenir des entraîneuses et manquent de confiance en elles, et ce, même si elles cumulent de l'expérience à titre d'athlètes et qu'elles ont évolué à un très haut niveau de compétition. Dans l'ensemble, les femmes pensent qu'elles ont encore beaucoup de choses à apprendre sur la profession d'entraîneuse. Plusieurs d'entre elles disent se sentir capables d'occuper un poste d'assistante, mais pas d'entraîneuse en chef. Nombreuses sont celles qui doutent énormément de leurs compétences et cela est particulièrement évident avec les femmes qui visent des sports mixtes où elles doivent démontrer aux athlètes masculins qu'elles sont effectivement compétentes. Une autre des raisons invoquées par les femmes pour choisir de devenir entraîneuses concerne l'accès à une formation adéquate. Ce besoin est étroitement lié au fait que plusieurs femmes se sentent peu compétentes pour accomplir adéquatement toutes les tâches d'un entraîneur. Une formation axée sur la planification et la gestion de l'entraînement ainsi que sur les habiletés de leadership constituerait un incitatif important pour devenir entraîneuse. Outre la formation, les femmes précisent que leur entrée sur le marché du travail à titre d'entraîneuse serait facilitée par la possibilité :

- 1) de travailler avec un·e mentor·e;
- 2) d'être d'abord assistante entraîneuse et;
- 3) d'entraîner des athlètes de niveaux inférieurs (commencer à la base et progresser par la suite vers des niveaux plus élevés).

Pourquoi le mentorat au féminin?

Lors de l'analyse des besoins du milieu sportif sur les enjeux du leadership féminin réalisée au printemps 2019, Égale Action a identifié de nombreux besoins organisationnels. Entre autres, en lien avec l'offre de services :

«Il serait important que les organisations se renseignent sur **les besoins spécifiques des femmes**. Que ce soit lors de la mise en place de nouveaux programmes, dans l'organisation d'événements, dans l'aménagement de sites ou dans le recrutement de personnel, il est de la responsabilité des organisations de connaître et de répondre aux besoins spécifiques des femmes. Ceci est particulièrement vrai dans un milieu qui s'est historiquement construit sans les femmes et où celles-ci sont encore rares dans les postes décisionnels» (Égale Action, 2019).

Le mentorat est une manière de répondre à ces besoins spécifiques des femmes, tout en facilitant leur progression vers des postes de leadership en sport. Évidemment, pour nous à Égale Action, il est prioritaire de prendre en considération les besoins spécifiques des femmes dans la mise en place de n'importe quel nouveau programme. Bien que les besoins du milieu doivent être entendus et considérés, c'est aussi le rôle des organisations de reconnaître la situation minoritaire des femmes en sport et de leur offrir des programmes spécifiques pour répondre à leurs besoins.

Cette section du guide s'adresse spécifiquement au mentorat auprès des femmes, non pas parce que le mentorat est typiquement féminin et que les hommes n'en tirent pas de bénéfices, mais plutôt pour pallier au manque de femmes dans les organisations sportives en travaillant à augmenter leur nombre en position de leadership. L'objectif n'est donc pas seulement de développer des entraîneuses compétentes au niveau technique et tactique, mais également de les soutenir dans leur développement en tant que femmes leaders en sport, en aidant les fédérations sportives à mettre en place un programme de mentorat qui leur permettra de les accompagner et de les soutenir adéquatement.

Les entraîneuses peuvent faire face à différents types de défis spécifiques aux femmes au cours de leur parcours sportif. Ce programme de mentorat vise notamment à les soutenir face à ces multiples barrières. Qu'ils soient individuels, interpersonnels, organisationnels ou sociaux, ces enjeux peuvent devenir des obstacles à leur progression dans le milieu sportif. Le mentorat, par l'encadrement, le soutien, l'accompagnement et le réseautage qu'il permet, devient un important outil de rétention des femmes en sport. Mieux outillées et mieux accompagnées, les entraîneuses seront plus à même de faire face aux enjeux qu'elles rencontreront au cours de leur carrière.

Élaboration de votre programme

Dans le cadre d'un programme de mentorat s'adressant spécifiquement aux femmes, il est important de leur offrir un environnement favorable où elles peuvent échanger sur leurs expériences en tant qu'entraîneuse. Ceci implique la création de réseaux de soutien et de communauté de pratique pendant et après le programme de mentorat (Mercier, 2001). C'est donc à vous comme responsable du programme de mentorat de vous assurer que chaque entraîneuse fera partie d'un groupe de soutien (p.ex. l'utilisation de l'application *Slack* peut servir pour mettre en contact les entraîneuses entre elles).

Formation mentor·es et mentorées

Lors de la tenue d'un atelier de formation sur le mentorat, vous devez prévoir une partie spécifique au fait d'être une femme entraîneuse. Nous vous proposons de présenter un thème comme «À quoi doit s'attendre une entraîneuse» incluant le sentiment de compétences, les styles de leadership et le réseautage. Égale Action peut vous soutenir dans l'élaboration de votre journée de formation afin d'être prête à répondre aux besoins spécifiques des femmes.

Pairage mentor·es et mentorées

En lien avec les expériences uniques que vivent les femmes entraîneuses, nous proposons d'avoir des mentores pour travailler avec ces femmes mentorées. Dans certains cas, le fait d'être jumelée avec une autre femme aura un impact extrêmement positif pour la mentorée car elles partageront un aspect du coaching qui est spécifique au fait d'être une femme. Cependant, il n'est pas toujours possible de trouver une mentore. Il faut tout de même être conscient que le pairage doit permettre à la mentorée de s'exprimer librement avec le mentor. Par conséquent, il importe d'identifier un mentor non autoritaire, qui détient une approche axée sur l'ouverture et l'empowerment de ses mentorées.

PARTIE C – KIT DE DÉMARRAGE

Tel que mentionné précédemment, la présente partie constitue un «kit» de démarrage constitué d'outils et d'exemples qui permettront à n'importe quelle organisation sportive d'amorcer un programme de mentorat de façon autonome.

Lancement du programme – Exemple d'annonce

Nous vous présentons ici un modèle d'annonce pouvant être utilisé pour promouvoir le programme de mentorat et par le fait même recruter mentor·es et mentoré·es :

(Le texte en *bleu* doit être personnalisé par votre organisation.)

[NOM DE VOTRE ORGANISATION] lance un projet de perfectionnement sous forme de mentorat formel. Ce programme de soutien vise les entraîneur·es qui [À VOUS DE DÉFINIR LE TYPE D'ENTRAINEUR·E SOUHAITÉ] (p. ex. sont sur le point d'occuper des postes d'entraîneur·e-chef au sein des équipes nationales). Il vise la formation et la préparation de la relève. Chaque bourse de mentorat est d'une valeur maximale de YYYY \$ sur une période de YYYY.

Le but du programme

Le but du projet de mentorat est d'établir une dyade entre un·e entraîneur·e-mentor·e et un·e entraîneur·e-mentoré·e afin de favoriser le développement professionnel de la personne sélectionnée. Il vise à servir de tremplin aux entraîneur·es qui sont [À VOUS DE DÉFINIR LE TYPE D'ENTRAINEUR·E SOUHAITÉ] (p. ex. aux portes du haut niveau).

Les objectifs d'apprentissage

Les objectifs d'apprentissage du ou de la mentoré·e doivent être clairement identifiés et viser l'amélioration des compétences de la personne identifiée. Les compétences en question peuvent être spécifiques au sport, liées aux autres facteurs de la performance (p. ex: préparation mentale, nutrition, physiologie, récupération, planification, intervention, gestion) ou transversales (p. ex : résolution de problèmes, analyse critique, communication, démarche scientifique, innovation).

Caractéristiques des participant·es

Les entraîneur·es mentoré·es

Les entraîneur·es mentoré·es doivent [À VOUS DE DÉFINIR VOS CRITÈRES DE SÉLECTION]

Les entraîneur·es mentor·es

Les mentor·es doivent posséder un bagage et les caractéristiques pertinentes à la réussite du projet tel: (voici une liste d'exemples, *à vous de définir le profil que vous recherchez*)

- Un grand nombre d'années d'expérience en entraînement;
- Une expérience sportive à l'échelle internationale en tant qu'athlète ou entraîneur·e;
- L'expertise nécessaire pour permettre au mentoré ou à la mentorée d'atteindre les objectifs;
- Une formation académique en lien avec le projet.

(Le texte en *bleu* doit être personnalisé par votre organisation.)

Critères d'admissibilité des projets de mentorat

- Les projets doivent être déposés par [À VOUS DE DÉFINIR QUELLES ORGANISATIONS OU PERSONNES SONT ÉLIGIBLES];
- Les projets doivent être réalisés à l'intérieur d'une année, à partir de la date de confirmation du projet de mentorat;
- Les projets seront évalués, par un comité identifié par la fédération.

Critères de priorisation des projets

Le profil du mentoré ou de la mentorée: (voici une liste d'exemples, à vous de définir le profil que vous recherchez)

- Les perspectives en vue de l'atteinte éventuelle d'un poste d'entraîneur·e en chef d'une équipe nationale;
- Les compétences académiques spécifiques de l'entraînement;
- Le niveau de certification;
- Le passé sportif en tant qu'athlète ou entraîneur·e.

La pertinence des projets en fonction:

- Des compétences du ou de la mentor·e;
- Du coût des projets et des activités proposées (notion de rapport qualité-prix).

La fédération YYYY

- La fédération YYYY coordonne et facilite une rencontre par mois entre les personnes-ressources liées à chaque projet (responsable au sein de la fédération, mentor·es et mentoré·es). Ces rencontres visent à collecter des données liées au programme de mentorat et à permettre aux responsables des projets d'échanger à l'égard des défis rencontrés et de bonifier leurs interventions;
- La fédération YYYY verse la subvention à l'organisation ZZZ selon les modalités suivantes : modalités à déterminer;
- Les honoraires du ou de la mentor·e, le bilan détaillé du projet ainsi que toutes les pièces justificatives seront collectées. La fédération YYYY produit un bilan général du projet pilote après réception des bilans de chacun des projets et le partage aux organisations sportives participantes.

Répartition du soutien financier et dépenses admissibles au soutien financier :

- La répartition du soutien financier est prévue ainsi :
 - Un montant maximal de XXXX \$ en honoraires destiné au mentor ou à la mentore;
 - Un montant maximal de XXXX \$ est prévu pour couvrir les dépenses engagées aux fins du projet.
- Les dépenses admissibles sont :
 - Frais d'honoraires d'un·e spécialiste ou consultant·e, frais d'hébergement et de déplacement;
 - Toute autre dépense devra être préapprouvée pour figurer sur le bilan financier.

Principales étapes et échéancier global pour les organisations intéressées

Étapes	Dates
Assister au webinaire d'information relatif à la demande de soutien	Le...
Période de soumission des candidatures (formulaire)	Du Au ...
Transmission des résultats de l'analyse des dossiers aux organisations ayant soumis des projets admissibles	Le...
Signature de l'entente décrivant les modalités administratives liées au soutien financier	Le...
Lancement des projets: session de formation initiale avec les mentor-es et les mentoré-es afin de bien orienter la démarche.	Le...



Outils de promotion du programme de mentorat

Plusieurs techniques peuvent être mises en œuvre pour promouvoir le programme de mentorat et recruter des mentor·es et des mentoré·es. Voici les premiers outils à développer :

1. Une plateforme web pour le programme de mentorat (un site web dédié à votre programme ou une page sur votre site web existant). Il s'agit ici de votre outil principal de recrutement, donc les informations doivent être complètes et à jour (*vous pouvez vous inspirer de la page web de WeCoachSports.org*).

- Cette plateforme web comprend :
 1. Un résumé « vue d'ensemble » qui explique pourquoi ce programme de mentorat a été mis en place;
 2. Les bénéfices de participer à ce programme, par exemple :
 - Mentor·e
 - Renforcer l'autonomie et l'intégration des futures générations d'entraîneur·es en créant une culture collaborative et inclusive;
 - Consolider son statut de leader respecté·e et crédible auprès de ces pairs;
 - Améliorer sa satisfaction professionnelle;
 - Faciliter sur le long terme le recrutement de futur·e entraîneur·e-chef ou entraîneur·e-adjoint·e;
 - Faire partie d'une communauté d'ambassadrices vouées à la cause de la parité dans le milieu sportif.
 - Mentoré·e
 - Développer son réseau professionnel dans le milieu du sport;
 - Acquérir de nouvelles compétences, connaissances et habiletés pour faciliter l'atteinte de ses objectifs et de son plein potentiel;
 - Être exposé·e à de nouvelles idées, valeurs et renforcer des pratiques déjà bien maîtrisées;
 - Améliorer sa confiance en soi;
 - Avoir un·e mentor·e-guide voué·e aux besoins et difficultés.
 3. La description du programme de mentorat;
 4. Le profil type et compétences recherchées des mentoré·es et des mentor·es;
 5. Le calendrier du programme (les dates importantes : séances d'information, période de candidature, date où les candidat·es sont informé·es de leur sélection, début du programme et jumelage mentor·e-mentoré·e, évaluation du programme, conclusion du programme, évaluation finale prévue, etc.);
 6. Les formulaires d'application mentor·e-mentoré·e;
 7. Historique et statistiques du programme de mentorat (nombre de jumelages réussis, sports concernés, données démographiques des participant·es, etc.);
 8. Toutes informations complémentaires.

2. Techniques de recrutement

Une fois la plateforme développée, vous pourrez mettre en place des techniques de recrutement en combinant des stratégies de communication formelles et informelles :

Formelles		
Canal	Quoi	Comment
Communication interne	Annoncer le lancement du projet de mentorat.	<ul style="list-style-type: none"> • Infolettres; • Courriel envoyé à l'ensemble de votre équipe; • Faire une présentation lors des réunions hebdomadaires de l'équipe.
Communication externe	Annoncer le lancement du projet de mentorat.	<ul style="list-style-type: none"> • Envoyer un courriel officiel annonçant le lancement du programme à l'ensemble des entraîneur·es de la province, des fédérations, des clubs, etc.
Événements sportifs	Recrutez des mentor·es et des mentoré·es directement dans les événements sportifs auxquels ils et elles participent.	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un calendrier des événements sportifs pertinents et contacter préalablement les mentor·es et mentoré·es potentiel·es afin d'organiser de brèves rencontres pour présenter le programme lors des événements.
Formation des entraîneur·es	Recrutez des mentor·es et des mentoré·es qui participent au Programme national de certification des entraîneur·es (PNCE).	<ul style="list-style-type: none"> • Contacter les personnes responsables du PNCE et demander de venir faire une présentation du programme; • Distribuer du matériel promotionnel aux entraîneur·es participant·es au PNCE.
Description de poste	Mandater les entraîneur·es-chefs et les entraîneur·es-adjoint·es existant·es de jouer le rôle de mentor·e.	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer le mentorat dans l'évaluation annuelle de leur rendement.
Responsables régionales	Mandater les responsables régionaux des clubs et des associations régionales de diffuser l'information quant au programme et de renforcer le recrutement.	<ul style="list-style-type: none"> • Contacter les responsables régionaux afin de leur présenter le programme et leur envoyer les outils promotionnels pour effectuer du recrutement au sein de leurs clubs et associations.

Formelles (suite)

Canal	Quoi	Comment
Outils promotionnels	Créer divers outils promotionnels (autres que la plateforme web du programme) permettant de faire la promotion du programme de mentorat. Ces outils doivent résumer l'intégralité de la plateforme web et référer à celle-ci pour plus d'informations.	<ul style="list-style-type: none">• Créer un dépliant promotionnel;• Créer des bannières web pour ajouter à votre site.
Médias sociaux	Recrutez des mentor·es et mentoré·es par le biais de Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, de blogues ou d'autres ressources en ligne.	<ul style="list-style-type: none">• Créer de vidéos promotionnelles;• Créer des publications accrocheuses mettant de l'avant les bénéfices du mentorat;• Partager des témoignages d'ancien·nes mentor·es-mentoré·es (sous forme de « citations » ou de vidéos).
Événementiel	Présenter le programme dans le cadre d'événements divers.	<ul style="list-style-type: none">• Assemblée générale annuelle de votre fédération;• Tous autres événements jugés pertinents.

Informelles

Canal	Quoi	Comment
Bouche-à-oreille	Solliciter les personnes de votre entourage (collègues, connaissances) susceptibles de correspondre aux profils mentor·es-mentoré·es.	<ul style="list-style-type: none">• Demander à des mentor·es existant·es de recruter de nouveaux et nouvelles mentor·es sur leur lieu de travail (fédérations sportives, clubs sportifs, associations sportives, etc.).
Communication ciblée	Communiquer directement avec des femmes et des hommes susceptibles de correspondre aux profils de mentor·es-mentoré·es.	<ul style="list-style-type: none">• Faire des envois personnels ciblés à des personnes correspondant au profil de mentor·e recherché qui œuvrent au sein des fédérations, clubs et associations sportives.

Formulaire de mise en candidature – mentor·e et mentoré·e – exemple

Nous vous présentons ici un modèle de formulaire pouvant servir à la mise en candidature des mentor·es et des mentoré·es :

Nom de l'organisation: _____

Nom de la personne responsable du dossier: _____

Questions pour le ou la mentor·e (répondre en style télégraphique)

Nom du mentor ou de la mentore: _____

Sexe:

Homme Femme Ne veut pas divulguer

Description de votre emploi actuel en tant qu'entraîneur·e: rôle, responsabilités, contexte, etc.:

Nombre d'années d'expérience en entraînement: _____

Formation académique et autres formations pertinentes:

Liste d'expériences pertinentes à l'échelle nationale et provinciale en tant qu'athlète ou entraîneur·e:

Liste des expériences antérieures en mentorat, en pédagogie, en encadrement individualisé:

Décrire de quelle façon vous avez investi dans votre propre apprentissage au cours des 5 dernières années.

Approximation du temps que vous comptez pouvoir consacrer à ce projet au cours de la prochaine année (nombre d'heures par semaine ou par mois): -----

Quelles sont vos motivations pour participer à ce projet:

Que souhaitez-vous retirer de cette expérience:

L'appui que vous aimeriez recevoir pour vous aider à bien remplir ce rôle :

Questions que vous avez sur le programme de mentorat :

Questions pour le mentoré ou la mentorée (répondre en style télégraphique)

Description de votre emploi actuel en tant qu'entraîneur·e: rôle, responsabilités, contexte, etc.:

Nombre d'années d'expérience en entraînement: -----

Formation académique et autres formations pertinentes:

Liste d'expériences pertinentes à l'échelle nationale ou provinciale en tant qu'athlète ou entraîneur·e:

Décrire de quelle façon vous avez investi dans votre propre apprentissage au cours des 5 dernières années.

Approximation du temps que vous comptez pouvoir consacrer à ce projet au cours de la prochaine année (nombre heures par semaine ou par mois): -----

Quelles sont vos motivations pour participer à ce projet:

À quels défis faites-vous face actuellement et pour lesquels le mentorat pourrait vous aider:

Questions que vous avez sur le programme de mentorat :

Code de conduite et cadre de gestion du programme de mentorat

Le développement d'un programme de mentorat nécessite l'établissement de règles et d'outils qui permettent d'assurer la bonne réalisation de la relation de mentorat. Il importe par exemple de porter une attention particulière à certains aspects tels que le respect de la confidentialité, la sécurité des mentor·es et mentoré·es, etc. Un code de conduite et d'autres outils de gestion doivent être mis en place et appliqués par la personne responsable du programme de mentorat.

Principales responsabilités de la personne responsable du programme de mentorat :

- Veiller à la promotion du programme de mentorat;
- Recruter des mentor·es-mentoré·es;
- S'assurer du respect du code de conduite du programme;
- Appairer les mentor·es et les mentoré·es;
- Aider au bon développement de la relation mentor·es-mentoré·es;
- Garantir une bonne gestion et la confidentialité des informations;
- Surveiller le progrès, conseiller et évaluer la relation mentor·es-mentoré·es;
- Agir à titre de personne-ressource du programme.

Code de conduite

Le but premier du code de conduite est d'assurer le bon déroulement des activités et de préserver la relation de confiance entre les mentor·es et les mentoré·es, ce en encadrant entre autres les comportements toute la durée du programme. On précise dans cet outil les devoirs et les obligations qui reviennent aux mentor·es-mentoré·es ainsi que les principes moraux, valeurs et règles d'éthiques auxquels adhère le programme de mentorat développé. Par la signature du code de conduite, on invite les mentor·es-mentoré·es et autres parties prenantes à s'y engager. En effet, un tel code s'applique généralement à toutes les personnes impliquées dans le programme de mentorat, allant des mentor·es-mentoré·es aux personnes responsables du programme, l'organisme hôte, etc. Enfin, un processus de sanctions applicable en cas de non-respect du code de conduite peut être réfléchi et adjoint au code de conduite.

Nous vous référons ici à trois exemples de code de conduite/code d'éthique élaborés dans le cadre de programmes de mentorat :

Guide du mentor – *Barreau de Montréal* (2011, page 10) :

<https://www.barreaudemontreal.qc.ca/loads/Guides/Guide%20du%20mentor.pdf>

SOS Mentor – Code de conduite – *Réseau Technoscience* (2019) :

https://technoscience.ca/wp-content/uploads/2019/02/190129_SOSMentor_CodeConduite.pdf

Code d'éthique – *Réseau M* (2019):

<https://www.reseaum.com/code-ethique-mentor>

Nous vous rappelons qu'il s'agit d'exemples et de références. Nous vous invitons à consulter un conseiller ou une conseillère juridique dans l'élaboration de vos outils et de traiter avec lui-elle plus particulièrement des questions entourant les responsabilités des différentes parties prenantes (organisme, mentor·es, mentoré·es, etc.).

Autres normes et outils de gestion

Les éléments énumérés ci-dessous constituent certains des éléments pertinents à la bonne gestion d'un programme de mentorat. Encore une fois, nous vous invitons à vous référer à un conseiller ou une conseillère juridique pour tout complément d'information et officialisation de documents :

Une méthodologie-politique pour sécuriser les renseignements personnels

Il est primordial de garder sous clé dans un endroit sécuritaire tous les documents contenant des renseignements personnels sur les mentor·es et les mentoré·es et d'avoir en accès sécurisé en ligne pour les documents numériques.

Une politique en matière de respect d'autrui, de harcèlement psychologique et sexuel

Le programme de mentorat met en relation deux ou plusieurs individus. Une politique en matière de respect d'autrui, de prévention du harcèlement psychologique et sexuel doit être en place afin de gérer toute situation malsaine dans laquelle se retrouverait un·e mentor·e, un·e mentoré·e, la ou les personnes responsables du programme, etc. Pour mettre en place une telle politique, vous pouvez entre autres vous référer à la *Trousse d'information sur le harcèlement psychologique et sexuel à l'intention des employeurs* de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Nous vous invitons à tenir compte de ce type de politique dans la création et mise en place de votre programme de mentorat.

Une politique en matière de gestion de conflits

Dans le cas où un·e mentor·e et un·e mentoré·e rencontreraient un conflit qu'ils.elles n'arriveraient pas à résoudre en discutant, la personne responsable du programme se doit d'intervenir et d'agir afin de gérer le conflit de façon constructive et que la relation mentor·e-mentoré·e puisse perdurer. Pour ce faire, il peut s'avérer bénéfique d'avoir élaboré au préalable une politique de gestion des conflits.

Planification de la relation de mentorat

Avant la mise sur pied d'un programme de mentorat, il est toujours important que le ou la mentoré·e prenne soin de définir ses attentes en lien avec la relation. Il faut aussi que, d'un commun accord, le ou la mentoré·e et son ou sa mentor·e s'entendent sur les frontières de la relation ainsi que les particularités en lien avec son fonctionnement. Voici quelques pistes de questions sur lesquelles il est possible de se baser lors d'une première rencontre entre les deux participant·es.

Exemple de questions pour amorcer le travail en dyade

- Comment allons-nous assurer la confidentialité de nos échanges?;
- Quelles sont les responsabilités de chacun·e dans la relation?;
- Combien de temps croyons-nous que la relation durera?;
- Combien de fois allons-nous nous rencontrer et à quel endroit?;
- Jusqu'à quel point voulons-nous que la relation soit formelle?;
- Comment déciderons-nous que c'est terminé?;
- Avec quel degré d'intimité ou de défi sommes-nous à l'aise?

Les responsabilités des mentor·es et des mentoré·es (tiré et adapté de Mercier, 2003)

Afin de créer une relation de mentorat optimal, les mentor·es et les mentoré·es doivent être conscient·es de leurs responsabilités lors de ce partenariat. Nous présentons dans le tableau ci-dessous les responsabilités de chacune des parties.

Les responsabilités du ou de la mentor·e	Les responsabilités du ou de la mentoré·e
<ul style="list-style-type: none">• partager sa vision de l'entraînement;• donner des conseils;• soutenir et encourager le ou la mentoré·e;• aider à développer la confiance en soi et à valoriser l'estime de soi;• créer un environnement plus sûr;• s'assurer qu'il existe des plans de gestion en cas de crise ou d'échec;• partager son point de vue sur la politique du sport et la culture organisationnelle;• agir comme un·e modèle;• présenter et déléguer des tâches qui mettront au défi les croyances actuelles du ou de la mentoré·e;• proposer des possibilités menant à une réflexion critique des problèmes et des situations, à la prise de décisions objectives et au développement d'un code de travail plus complet;• offrir des commentaires constructifs et une analyse critique.	<ul style="list-style-type: none">• être engagée à améliorer ses niveaux de connaissances et de compétences actuels;• évaluer ses besoins individuels et les habiletés qu'il.elle possède;• préparer, évaluer et modifier son plan d'apprentissage;• prendre l'initiative de son perfectionnement professionnel;• participer activement à l'entretien de sa relation de mentorat;• tirer pleinement profit de l'entraînement et de l'aide offerte;• accepter et suivre les conseils du ou de la mentor·e;• respecter les règles de confidentialité;• développer et adopter un code de conduite moral et professionnel.

CONCLUSION

À travers l'élaboration des différentes étapes à respecter pour mettre en place un programme de mentorat pour les entraîneur·es dans son organisation, ainsi que le « kit » de démarrage comprenant plusieurs outils utiles pour débiter un tel programme, nous espérons répondre aux besoins du milieu sportif sur cet enjeu. En effet, si les responsables des organisations sportives en général considèrent le mentorat comme une étape essentielle dans la formation d'entraîneur·es, il semble que plusieurs se questionnent sur la manière de procéder. En répondant à ces interrogations, ce présent document avait pour objectif de sensibiliser et surtout d'outiller les organisations quant à leur rôle en lien avec la question de l'avancement des entraîneur·es en sport et des femmes en particulier, notamment en tant que leader, et de les aider à soutenir la relève en coaching par l'élaboration d'un programme de mentorat.

Nous mentionnons à nouveau qu'il s'agit ici d'un document préliminaire, car la littérature sur le sujet du mentorat est vaste et diversifiée. Il existe donc plusieurs exemples de programmes à explorer afin de bâtir le programme le plus efficace possible. Nous vous invitons à consulter la bibliographie. Vous y trouverez une liste d'articles scientifiques et professionnels ainsi que des exemples de programmes de mentorat qui sauront vous inspirer.



ANNEXE 1 - EXEMPLE D'UN CAHIER POUR MENTORÉ·E

DÉTERMINER SES OBJECTIFS²



EXPLICITER SES OBJECTIFS

SPÉCIFIQUES	<ul style="list-style-type: none">• Qu'est-ce que je souhaite accomplir grâce au mentorat? Qu'est-ce que je veux ultimement?• Qu'est-ce qui est le plus important pour moi à cette étape-ci de ma carrière?• Est-ce que mes objectifs sont concrets et clairs?
MESURABLES	<ul style="list-style-type: none">• Comment saurai-je que mes objectifs sont atteints? Quels seront les signes de l'atteinte d'un objectif ?• Comment le progrès sera-t-il mesuré?
ORIENTÉS VERS L'ACTION	<ul style="list-style-type: none">• Quels seront les résultats visibles lorsque les objectifs seront atteints?• Qu'est-ce que je serai en mesure de réaliser concrètement lorsque ces objectifs seront atteints?
RÉALISTES	<ul style="list-style-type: none">• Est-ce que les objectifs sont trop difficiles à atteindre? Trop faciles?• Est-il possible d'atteindre mes objectifs à l'intérieur de la durée de la relation?• Y a-t-il d'autres ressources qui pourraient m'aider à atteindre mes objectifs?
DÉLAI RAISONNABLE	<ul style="list-style-type: none">• Est-ce que le temps alloué pour l'atteinte des objectifs est raisonnable?• Un moment précis (date) pour l'atteinte des objectifs a-t-il été déterminé?

² Voir la liste des tâches aux pages suivantes pour vous inspirer.

LISTE DES FONCTIONS ET TÂCHES D'UN·E ENTRAINEUR·E³ (1/5)

Fonctions:

EP - Élaboration de programmes

GP - Gestion de programmes

SAC - Support aux Athlètes, Compétition

SAE - Support aux Athlètes, Entraînement

SS - Support social

TÂCHES

EP - Élaboration de programmes

- 1 • Détermine la vision et la philosophie du programme;
- 2 • Détermine les buts et objectifs du programme;
- 3 • Établis les priorités du programme;
- 4 • Établis les objectifs de la séance/leçon;
- 5 • Élabore un plan pour la séance/leçon;
- 6 • Élabore un programme hebdomadaire d'activités;
- 7 • Élabore un programme saisonnier d'entr. et de comp.;
- 8 • Élabore un programme annuel intégré d'entr. et de comp.;
- 9 • Élabore un programme pluriannuel d'entr. et de comp.;
- 10 • Choisis les compétitions auxquelles l'athlète prendra part;
- 11 • Ajuste le programme au besoin;
- 12 • Élabore le processus d'évaluation du programme;
- 13 • Évalue l'impact et l'efficacité du programme;
- 14 • Détermine la contribution des experts-conseils impliqués;
- 15 • Identifie les ressources financières requises;
- 16 • Identifie les ressources disponibles pour le programme;
- 17 • Mets sur pied des plans et des options de rechange.

³ Issue d'un sondage réalisé par l'association canadienne des entraîneurs en 1995.

LISTE DES FONCTIONS ET TÂCHES D'UN·E ENTRAINEUR·E³ (suite 2/5)

TÂCHES

GP - Gestion de programmes

- 1 • Gère les ressources humaines;
- 2 • Rédige des descriptions de tâches à l'intention du personnel;
- 3 • Élabore des critères de sélection pour le personnel;
- 4 • Engage du personnel pour la mise en œuvre du programme;
- 5 • Contribue à former le personnel;
- 6 • Travail en collaboration avec le personnel et les assistant·es;
- 7 • Supervise le personnel;
- 8 • Évalue le rendement du personnel;
- 9 • Organise des activités de perfectionnement pour le personnel;
- 10 • Gère les ressources financières lors des projets;
- 11 • Gère les finances du club ou de l'organisation;
- 12 • Élabore des budgets pour les activités;
- 13 • Comptabilise les dépenses associées aux activités;
- 14 • Identifie les besoins en plateaux/installations;
- 15 • Intègre la contribution des personnes-ressources/expert·es;
- 16 • Tiens un inventaire des équipements;
- 17 • Gère les équipements;
- 18 • Fais les arrangements pour le transport en compétition;
- 19 • Fais les arrangements pour le transport à l'entraînement;
- 20 • Élabore les processus de sélection/retranchement;
- 21 • Mets en œuvre les critères et procédures de sélection;
- 22 • Gère le temps d'entraînement;
- 23 • Inscris les athlètes aux compétitions;
- 24 • Tiens un registre de l'état de santé des athlètes;
- 25 • Tiens un registre des performances des athlètes;
- 26 • Prend part aux réunions pré compétition;
- 27 • Interagis avec les parents;
- 28 • Interagis avec les administrateur·trices de programmes sportifs;
- 29 • Interagis avec les représentant·es des médias;
- 30 • Interagis avec les arbitres et officiel·les;
- 31 • Interagis avec les commanditaires/bailleurs de fonds;
- 32 • Interagis avec les représentant·es du système d'éducation;
- 33 • Publicise les buts et objectifs du programme;
- 34 • Fais la promotion du programme;
- 35 • Produits des outils de communication;
- 36 • Rédige des rapports;
- 37 • Participe à des réunions de comités;
- 38 • Mets sur pied des comités ou groupes de travail;
- 39 • Utilise les nouvelles technologies;
- 40 • Organise des collectes de fonds;
- 41 • Recherche des commandites;
- 42 • Mets sur pied des stratégies pour retenir les athlètes;
- 43 • Mets sur pied des stratégies de recrutement.

LISTE DES FONCTIONS ET TÂCHES D'UN·E ENTRAINEUR·E³ (suite 3/5)

TÂCHES

SAC - Support aux Athlètes, Compétition

- 1 • Aide les athlètes à formuler leurs buts et objectifs;
- 2 • Identifie les tactiques et stratégies de compétition;
- 3 • Aide les athlètes à mettre en pratique la prép. mentale;
- 4 • S'assure que les installations et les équipements sont sécuritaires;
- 5 • Décide quel·les athlètes compétitionneront;
- 6 • Aide les athlètes dans leur routine pré compétition;
- 7 • Revois les plans de compétition avec les athlètes;
- 8 • Motive les athlètes à compétitionner;
- 9 • Gère les athlètes en compétition;
- 10 • Garde les athlètes centré·es sur la tâche;
- 11 • Gère les bénévoles, parents, assistant·es en compétition;
- 12 • Ajuste les tactiques et stratégies en compétition;
- 13 • Évalue l'opposition lors des compétitions;
- 14 • Évalue la réaction des athlètes en compétition;
- 15 • S'ajuste aux situations imprévues;
- 16 • Fais un retour sur les résultats de compétition avec les athlètes;
- 17 • Interprète les règlements;
- 18 • S'assure qu'il y a suffisamment d'équipement;
- 19 • Choisis l'équipement qui sera utilisé en compétition;
- 20 • Teste l'équipement qui sera utilisé en compétition;
- 21 • Ajuste l'équipement qui sera utilisé en compétition;
- 22 • Obtiens des organisateur·trices l'information relative aux compétitions;
- 23 • Fais preuve de respect à l'égard des officiel·les;
- 24 • Prépare des procédures d'appel;
- 25 • Participe en tant qu'arbitre ou officiel·les;
- 26 • Protège les meilleurs intérêts des athlètes;
- 27 • Évalue les adversaires (scouting).

LISTE DES FONCTIONS ET TÂCHES D'UN·E ENTRAINEUR·E³ (suite 4/5)

TÂCHES

SAE - Support aux Athlètes, Entraînement

- 1 • Motive les athlètes à s'entraîner;
- 2 • Aide les athlètes à formuler des objectifs et buts d'entraînement;
- 3 • Dispose les équipements en vue de l'entraînement;
- 4 • S'assure que les équipements sont adéquats;
- 5 • S'assure que l'environnement est sécuritaire;
- 6 • S'assure que les équipements sont sécuritaires;
- 7 • Dirige les séances d'entraînement;
- 8 • Ajuste les méthodes d'enseignement en fonction de l'athlète;
- 9 • S'ajuste à des situations imprévues;
- 10 • Observe la performance des athlètes;
- 11 • Conserve un registre de la performance des athlètes;
- 12 • Analyse la performance des athlètes;
- 13 • Détecte les erreurs;
- 14 • Pose un diagnostic sur les problèmes/erreurs techniques;
- 15 • Recommande des mesures correctrices;
- 16 • Donne de la rétroaction (feedback) aux athlètes;
- 17 • Dirige/supervise les activités d'échauffement;
- 18 • Élabore des programmes d'entraînement pour les filières énergétiques;
- 19 • Gère l'effet des facteurs environnementaux;
- 20 • Élabore des programmes d'entraînement pour la flexibilité;
- 21 • Élabore des programmes d'entraînement pour la vitesse;
- 22 • Élabore des programmes d'entraînement pour les qualités musculaires;
- 23 • Élabore/mets en œuvre des stratégies de récupération;
- 24 • Évalue l'état nutritionnel des athlètes;
- 25 • Conseille les athlètes relativement à la nutrition sportive;
- 26 • Dirige des séances d'évaluation de la condition physique;
- 27 • Utilise le résultat des tests pour ajuster les programmes;
- 28 • Dirige des séances en vue d'améliorer la condition physique;
- 29 • Mets sur pied des programmes de motivation;
- 30 • Mets sur pied des programmes pour le contrôle des distractions;
- 31 • Mets sur pied des programmes pour le contrôle des émotions;
- 32 • Mets sur pied des programmes pour développer l'esprit d'équipe;
- 33 • Mets sur pied des programmes de visualisation mentale;
- 34 • Mets sur pied des programmes de relaxation;
- 35 • Enseigne aux athlètes à s'ajuster à de nouvelles situations;
- 36 • Gère les aspects négatifs possibles des voyages;
- 37 • Identifie les tactiques et stratégies de compétition;
- 38 • Agence les activités d'apprentissage de façon séquentielle;
- 39 • Enseigne les progressions techniques;
- 40 • Enseigne les techniques de base;
- 41 • Enseigne les tactiques compétitives de base;
- 42 • Enseigne les techniques avancées;
- 43 • Enseigne les tactiques compétitives avancées;
- 44 • Fais des démonstrations des gestes techniques;
- 45 • Fais des démonstrations des tactiques/stratégies;
- 46 • Conseille les athlètes au sujet de la spécialisation sportive;
- 47 • Enseigne les règles du jeu ou du sport;
- 48 • Dirige/contrôle l'intensité des activités;
- 49 • Fais un suivi des progrès de l'athlète;
- 50 • Administre les premiers soins (basique);
- 51 • Fais des massages;
- 52 • Informe les athlètes des politiques & procédures antidopage;
- 53 • Utilise le caméscope et autres technologies.

LISTE DES FONCTIONS ET TÂCHES D'UN·E ENTRAINEUR·E³ (suite 5/5)

TÂCHES

SS - Support social

- 1 • Se sert du sport pour enseigner les valeurs;
- 2 • Fais la promotion de l'éthique du travail auprès des athlètes;
- 3 • Conçois des activités pour améliorer l'estime de soi;
- 4 • Est à l'écoute des athlètes;
- 5 • Aide les athlètes à devenir autonomes;
- 6 • Motive les athlètes à apprendre;
- 7 • Influence l'esprit d'équipe de façon positive;
- 8 • Gère les conflits;
- 9 • Promeus l'éthique, et adopte un comportement éthique;
- 10 • Détermine quand il est opportun que les athlètes soient en charge;
- 11 • Encourage les athlètes à persévérer;
- 12 • Donne des conseils aux athlètes;
- 13 • Conseille les parents relativement à leur implication;
- 14 • Promeus la participation dans les sports;
- 15 • S'assure que les activités soient amusantes;
- 16 • S'assure d'une implication égale de tous les participant·es;
- 17 • Accorde une attention égale à tous les participant·es;
- 18 • Organise/coordonne des cérémonies de remise de prix;
- 19 • Organise/coordonne des événements sociaux.

Nombre de tâches identifiées

158

NIVEAUX DE PRIORITÉ DES OBJECTIFS

1. Objectif prioritaire (incontournable)

Vous aimeriez avoir atteint cet objectif à la fin du projet. Étant conscients de la durée du programme de mentorat et du fait que les chances d'atteindre ses objectifs sont plus grandes lorsque l'on s'attarde à une quantité réduite d'objectifs, les objectifs prioritaires devraient être très peu nombreux.

2. Objectif intermédiaire (bon à atteindre)

Il ne sera pas nécessairement comblé à la fin du projet, mais vous aurez des pistes de solutions qui vous permettront d'atteindre prochainement cet objectif. Il sera nécessaire d'atteindre cet objectif dans un avenir rapproché, car il servira à votre évolution en tant que personne ou en tant qu'entraîneur·e.

3. Objectif tertiaire (bonus)

Vous ne prévoyez pas accorder une attention particulière à ce besoin pendant le projet, mais il fait partie de vos plans futurs. Si vous l'atteignez, ce sera un bonus.

NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS

CO : **C**ommence à partir de maintenant

EV : **E**n **V**oie d'être atteint

AT : **A**Tteint

MC: **M**is de **C**ôté (était prévu, mais n'a pas encore été touché)

NO : **N**ouvel **O**bjectif ajouté

FICHE DÉTAILLÉE SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

OBJECTIF : _____ Priorité : _____ Date : _____

Atteint Progrès en cours Aucun progrès

Réussites :

Obstacles :

Nouvelle stratégie ou nouvel objectif (si nécessaire) :

OBJECTIF : _____ Priorité : _____ Date : _____

Atteint Progrès en cours Aucun progrès

Réussites :

Obstacles :

Nouvelle stratégie ou nouvel objectif (si nécessaire) :

FICHE COMPTE RENDU DES RENCONTRES DE MENTORAT

Nom : _____ Date de la rencontre : _____

Type de contact:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Téléphonique | <input type="checkbox"/> Discussion |
| <input type="checkbox"/> Par courriel | <input type="checkbox"/> Assister à un match ou entraînement |
| <input type="checkbox"/> En personne | <input type="checkbox"/> Autre _____ |

Description de la rencontre (objectifs, initiée par qui, durée, emplacement, etc.) :

Sujets abordés :

Apprentissages réalisés :

À partir de maintenant, j'ai l'intention de... (actions découlant de mes apprentissages):

Difficultés vécues, problèmes rencontrés, soucis (par rapport à la relation, plan professionnel, problème non résolu, incompréhension, etc.):

Autre:

JOURNAL RÉFLEXIF PORTANT SUR LA DÉMARCHE DE MENTORAT

Une à deux fois par semaine, nous vous demandons de réaliser une réflexion sur la démarche de mentorat que vous vivez (en tant que mentor·e ou de mentoré·e). Cette réflexion peut prendre diverses formes : fiche réflexive, capsule vidéo, enregistrement audio, journal personnel. Dans tous les cas, il s'agit de rapporter vos impressions, vos sentiments, vos inquiétudes, vos questions sous forme abrégée.

Nom : _____	Réflexion # _____	Date : _____
Je me sens : _____		
Je suis satisfait·e de : _____		
Je suis inquièt·e au sujet de : _____		
J'ai besoin de : _____		
Je vais commencer à : _____		
Je vais arrêter de : _____		
J'ai les questions suivantes : _____		
Un événement marquant (pourquoi) : _____		
Autres sujets : _____		

ANNEXE 2 - GUIDE D'ENTREVUE POUR LE SUIVI DES DYADES (MI OU FIN DE PARCOURS) - EXEMPLE

QUESTIONS

Objectif 1: Connaître vos expériences de mentoré·e/mentor·e jusqu'à présent

Question 1

Décrivez votre expérience jusqu'à maintenant.

- i. Combien de fois, dans quel contexte et de quelle nature ont été les moments d'échange entre vous?;
- ii. Sur quels sujets portaient ces moments d'échange?;
- iii. Est-ce que vous avez vécu des moments qui ont été particulièrement marquants lors de ces échanges ou à d'autres moments? Si oui, en quoi étaient-ils marquants?;
- iv. Est-ce que des changements ont été apportés à vos objectifs en cours de route?;
- v. Si vous aviez des conseils à donner aux personnes qui composeront la prochaine cohorte du programme de mentorat, que leur diriez-vous?;
- vi. Autres idées que vous aimeriez partager et qui pourraient aider à comprendre votre expérience jusqu'à maintenant?

Objectif 2: Recevoir vos conseils et rétroactions sur le cadre et les obligations du projet jusqu'à présent

Question 2

Décrivez comment vous vivez ou voyez le processus actuel. Vous pouvez faire référence:

- i. Aux informations fournies avant par notre organisation;
- ii. À l'atelier en groupe pour initier le projet;
- iii. Aux fiches de suivi (mentoré·e) – ou toutes autres façons de faire un suivi;
- iv. À ce processus d'entrevue.

Question 3

Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions à partager à propos du processus, dans l'optique d'une deuxième cohorte de mentorat?

Merci pour votre temps et votre ouverture!

ANNEXE 3 - SYNTHÈSE DES TÂCHES ET DES LIVRABLES - EXEMPLE

Ce tableau synthèse est issu du projet pilote de mentorat qui a été réalisé à l'INS Québec en 2018-2019 et supervisé par Guylaine Demers et Andrea Woodburn. Il a été adapté par Marc-André Duchesneau pour la cohorte 2019-2020. C'est un excellent outil pour planifier le suivi des dyades qui feront partie de votre programme de mentorat. Cela permet de clarifier les rôles, les responsabilités et les exigences liés au programme. Nous vous invitons à l'adapter à votre réalité.

Programme de mentorat: Synthèse des tâches et des livrables

	TÂCHES	RESPONSABILITÉS			CALENDRIER	
		Mentorée	Mentor·e	Accompagnateur·trice	Fréquence	Date/mois
PRODUCTION	Cahier des objectifs	Identifie et décris les objectifs poursuivis lors de la journée de lancement. Révise ponctuellement le niveau d'atteinte.	Supervise le processus, participe à la révision ponctuelle des objectifs.	Soutient le processus, s'assure que la révision se fasse dans les temps et de façon efficace.	Révision 4x/an	Août, Nov., Fév., Mai
	Bilans réflexifs	Au moins deux fois par mois, la mentorée produit une réflexion (écrite, filmée ou enregistrée) pour garder des traces de ses apprentissages.	Révisé et commente les bilans, utilise l'information pour enrichir les discussions/optimiser les apprentissages.	Commente les bilans, utilise l'information pour enrichir les discussions/optimiser les apprentissages.	Au moins 2x/mois	2e et 4e vendredi
	Planificateurs des événements	Donne les informations nécessaires pour que la mise à jour du planificateur soit efficaces.	Met à jour le document au moins une fois par mois en fonction des nouvelles dates d'événements.	Valide les mises à jour et informe rapidement des dates de rencontre d'équipe.		
	Compte-rendu des rencontres	Produit un compte-rendu sommaire de chaque rencontre avec le·la mentor·e	Rien de particulier. Signale les problématiques à l'accompagnateur au besoin.	Prends note des comptes-rendus.	Au choix de la dyade	
ACCOMPAGNEMENT	Rencontre avec le ou la mentor·e	Détermine les moments opportuns ainsi que la forme de la rencontre discussion (en personne ou à distance). Garder des traces de chaque rencontre (calendrier+compte-rendu).		Fais le suivi de la fréquence des rencontres.	Au moins 1x/mois	Au choix
	Points de contact avec l'accompagnateur	Offrir trois plages horaires d'une trentaine de minutes par mois à l'accompagnateur.	Offrir trois plages horaires d'une trentaine de minutes par mois à l'accompagnateur.	Mise à jour mensuel, par téléphone ou visioconférence. Celle-ci se fait séparément mentoré/mentor.	1x/mois	À déterminer
	"Checkpoint" à trois	Rencontre "bilan" à trois. Nous regardons l'avancement du projet personnel de la mentorée, vos défis à relever ainsi que tout autre élément jugé pertinent pour maximiser l'apprentissage et bonifier l'expérience. Prévoir une heure de rencontre en personne ou par visioconférence. L'accompagnateur se charge de produire un compte-rendu complet qui sera révisé et validé par la dyade.			2x/an	Août et février
	Rencontre de groupe	Rencontre des cinq dyades pour échanger de nos expériences respectives. Session de travail entre mentorées et mentor·es pour apprendre les uns des autres. Idéalement en personne, mais possibilité d'être en visioconférence pour la rencontre du mois de novembre. Prévoir trois heures.			2x/an	Novembre et mai

BIBLIOGRAPHIE

Association canadienne des entraîneurs. (2017). Un guide de mentorat pour l'avancement des entraîneuses, en collaboration avec l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique. Guide pour la mentore, pour l'administrateur et pour la mentorée. [en ligne] <https://www.coach.ca/cac-caaws-female-coach-mentorship-project-p160470>

Barreau de Montréal. (2011). Guide du mentor: créer des liens, donner du soutien, février 2011, 13p. [en ligne] <https://www.barreaudemontreal.qc.ca/loads/Guides/Guide%20du%20mentor.pdf>

Beres, J. L., & Dixon, J. C. (2014). Exploring Mentoring Functions Within the Sport Management Academy: Perspectives of Mentors and Protégés. *Sport Management Education Journal (Human Kinetics)*, 8(1), 14-26.

Crisp, P. (2018). Sports Coach Mentoring – Impacts on the Mentors, not the 'Mentees'. A Case Study of the Active Sussex Coach Support Officers Scheme. *Sport Journal*, 1-1.

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2018) Le harcèlement psychologique au travail, parlons-en, 26p. [en ligne] <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/1000/Documents/DC1000-301web.pdf>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2014). Comprendre et prévenir le harcèlement psychologique au travail – Guide pratique de l'employeur, 32p. [en ligne] <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/200/Documents/NT200-281web.pdf>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2018) Modèle de politique en matière de harcèlement psychologique ou sexuel au travail et de traitement des plaintes, 6p. [en ligne] <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/1000/Documents/DC1000-304web.docx>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2018) Guide pour l'élaboration d'une politique de prévention du harcèlement psychologique ou sexuel au travail et traitement des plaintes, 8p. [en ligne] <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/200/Documents/DC200-998web.pdf>

Croxon, S. (2009). Women coaches – untapped natural resources in the Canadian sport system. *Coaches Plan/Plan du Coach*, 16(3), 17-47.

Demers, G. (2012). À quoi doit s'attendre une entraîneuse. Dans *Le Manuel de l'entraîneur sportif*. Québec Amérique éditeur.

Demers, G. (2009). "We are coaches": Program tackles the under-representation of female coaches. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 9(2), 1-9.

Grant, M. A., Dorgo, S., & Griffin, M. (2014). Professional Development in Strength and Conditioning Coaching Through Informal Mentorship: A Practical Pedagogical Guide for Practitioners. *Strength & Conditioning Journal*, 36(1), 63-69.

Heikkinen, H. L. T., Wilkinson, J., Aspfors, J., & Bristol, L. (2018). Understanding mentoring of new teachers: Communicative and strategic practices in Australia and Finland. *Teaching and Teacher Education*, 71, 1-11. doi:https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.11.025

Jones, R.L., Harris, R., & Miles, A. (2009). Mentoring in sports coaching: a review of the literature. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 14(3), 267-284. doi:10.1080/17408980801976569

Kilty, K. (2006). Women in Coaching. *Sport Psychologist*, 20(2), 222-234.

Koh, K. T., Ho, X. Y. M., & Yizhe, K. (2017). The developmental experiences of basketball mentor coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 12(4), 520-531.

Lough, N.L. (2001). Mentoring Connections between Coaches and Female Athletes. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 72(5), 30-33. doi:10.1080/07303084.2001.10605749

Lubisco, R., & Birren, G. F. E. (2017). The S.M.A.R.T Strategy to Recruiting and Retaining High School Coaches. *Strategies* (08924562), 30(1), 15-20.

Lyons, V., & Pastore, D. (2016). Tools for a Formal Mentoring Program: A Guide Every Mentee in Coaching Can Use. *Physical Educator*, 73(1), 1-14.

Marshall, D. (2001). Le mentorat : un outil de développement pour les entraîneures. *Journal Canadien des Entraîneures*, 2(2).

McClain, Z.D., Bridges, D., & Bridges, E. (2014). Mentoring in Higher Education: Women, Diversity and Kinesiology. *Chronicle of Kinesiology & Physical Education in Higher Education*, 25(2), 18-22.

McQuade, S., Davis, L., & Nash, C. (2015). Positioning Mentoring as a Coach Development Tool: Recommendations for Future Practice and Research. *Quest* (00336297), 67(3), 317-329.

MEES. (sous presse). Portrait statistique actuel de la participation des filles et des femmes dans les sports fédérés et dans les organismes voués à l'activité physique et au plein air au Québec. Québec-Québec.

Mercier, R. (2001). A practical lesson about developing women coaches. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 2(1).

Mercier, R. (2003). Analysing the impact of the Women in Coaching Apprenticeship Program. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 4(1).

Mercier, R. (2011). Examining the Impact of Coaching Apprenticeship Programs. *Canadian Journal for Women in Coaching*, 11(1), 1-7.

Nash, C.S., & Sproule, J. (2009). Career Development of Expert Coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(1), 121-138. doi:10.1260/1747-9541.4.1.121

Nash, C., Martindale, R., Collins, D., & Martindale, A. (2012). Parameterising expertise in coaching: Past, present and future. *Journal of Sports Sciences*, 30(10), 985-994. doi:10.1080/02640414.2012.682079

Nelson, L., Cushion, C., & Potrac, P. (2013). Enhancing the provision of coach education: the recommendations of UK coaching practitioners. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 18(2), 204-218.

Norman, L. (2012). Developing female coaches: strategies from women themselves. *Asia-Pacific Journal of Health, Sport & Physical Education*, 3(3), 227-238.

North, J. (2010). Using 'Coach Developers' to Facilitate Coach Learning and Development: Qualitative Evidence from the UK. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5(2), 239-256.

Olsson, C., Cruickshank, A., & Collins, D. (2017). Making Mentoring Work: The Need for Rewiring Epistemology. *Quest* (00336297), 69(1), 50-64.

Pastore, D.L. (2003). A Different Lens to View Mentoring in Sport Management. *Journal of Sport Management*, 17(1), 1.

Réseau M. (2019). Code d'éthique. [en ligne] <https://www.reseaum.com/code-ethique-mentor>

RéseauTechnoscience. (2019). S.O.S. Mentor: Code de conduite, janvier 2019, 3p. [enligne] https://technoscience.ca/wp-content/uploads/2019/02/190129_SOSMentor_CodeConduite.pdf

Robertson, S. (2016). Advancing women in coaching: Shifting from mentorship to sponsorship. *Coaches Plan/Plan du Coach*, 23(1), 6-6.

Sawiuk, R., Taylor, W. G., & Groom, R. (2017). An analysis of the value of multiple mentors in formalised elite coach mentoring programmes. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 22(4), 403-413.

Sawiuk, R., Taylor, W. G., & Groom, R. (2018). Exploring formalized elite coach mentoring programmes in the UK: 'We've had to play the game'. *Sport, Education & Society*, 23(6), 619-631.

Werthner, P., & Trudel, P. (2009). Investigating the Idiosyncratic Learning Paths of Elite Canadian Coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 433-449.



4545, Avenue Pierre-de Coubertin, Montréal (Québec) H1V 0B2
www.egaleaction.com | info@egaleaction.com

Automne 2019