

**Le Conference  
Board du Canada**



# Favoriser l'inclusion par le mentorat

Un appel à l'action de la part des personnes en situation de handicap

Le 26 janvier 2026, AERIC Inc., exerçant ses activités sous le nom Signal49 Recherche, a cessé d'utiliser le nom, le logo et l'image de marque « Le Conference Board du Canada », qu'elle utilisait auparavant sous licence consentie par The Conference Board, Inc. Au Canada, les droits, titres et intérêts relatifs au nom « The Conference Board » et aux marques de commerce afférentes appartiennent tous à The Conference Board, Inc. et aux titulaires des licences consenties par celle-ci. Depuis le 26 janvier 2026, ces parties, qui ne sont aucunement affiliées à Signal49 Recherche, sont les seules à pouvoir utiliser ce nom et ces marques au Canada.

# Table des matières

**3**

**Principales conclusions**

**4**

**Favoriser l'appartenance :  
Le mentorat inclusif en milieu de travail**

**6**

**Le mentorat inclusif favorise les partenariats**

**8**

**Incidence à long terme du mentorat**

**9**

**Aspects du mentorat**

**12**

**Les personnes en situation de handicap  
réclament des gestes concrets**

**15**

**Annexe A  
Méthodologie**

**17**

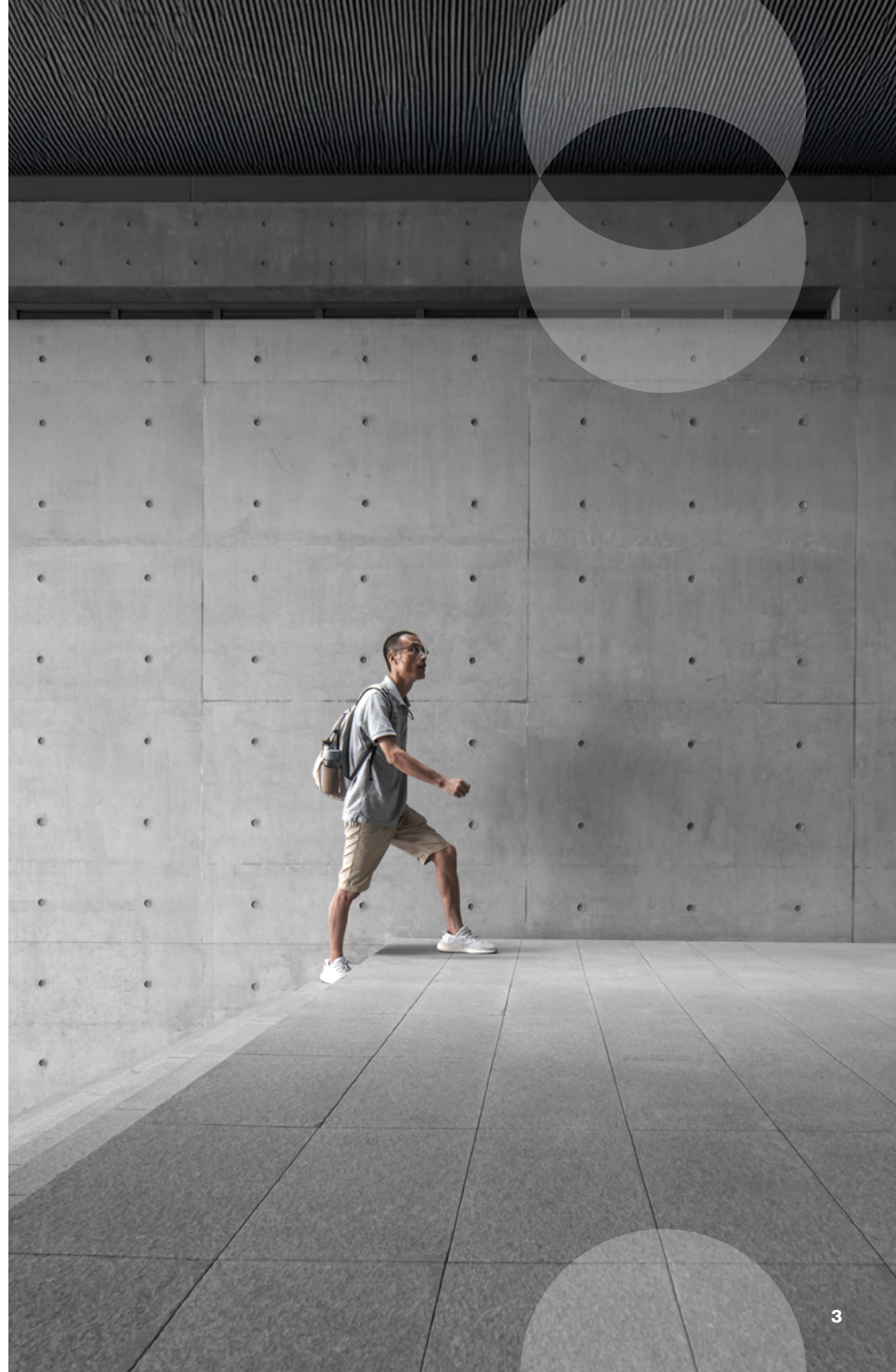
**Annexe B  
Glossaire**

**18**

**Annexe C  
Bibliographie**

# Principales conclusions

- Nos recherches montrent que les mentors en situation de handicap jouent un rôle d'accompagnateurs et de formateurs auprès des personnes en situation de handicap en milieu de travail, en les aidant à renforcer leur capacité à faire valoir leurs besoins et leurs droits, une compétence qu'il leur serait difficile d'acquérir autrement.
- Cette compétence est essentielle aux personnes en situation de handicap, qui sont confrontées à des obstacles accrus en matière d'accès et de maintien en emploi.
- Dans le cadre de notre étude qualitative, la majorité des mentors et des mentorés (83,3 %) se sont dits satisfaits de leur expérience de mentorat.
- Ces expériences étaient positives, peu importe le type de mentorat, qu'il soit plus officiel ou fondé sur une relation plus informelle.
- Les participants rapportent que le mentorat plus informel favorise l'établissement de liens spontanés, mais que les ressources et l'accompagnement font souvent défaut pour assurer un mentorat à long terme.
- Le déséquilibre dans les responsabilités est source de malaise : les mentors portent tout le fardeau administratif, tandis que les mentorés souhaitent, au-delà des rencontres régulières, un soutien accru et des relations plus personnelles.
- Les personnes handicapées souhaitent que les organisations favorisent davantage l'inclusion des personnes ayant une incapacité, entre autres par la création de programmes accessibles dès la conception, la reconnaissance des heures consacrées au bénévolat par les mentors et la mise sur pied de programmes de mentorat soutenus dans l'ensemble de l'organisation.



# Favoriser l'appartenance : Le mentorat inclusif en milieu de travail

Les employeurs ont l'occasion de répondre aux priorités exprimées par les personnes en situation de handicap, réduisant ainsi l'écart en matière d'emploi tout en renforçant leur avantage concurrentiel grâce à des milieux de travail inclusifs et novateurs façonnés par des points de vue divers.

Peu d'études ont permis de sonder directement les adultes canadiens en situation de handicap ayant été mentors ou mentorés en milieu de travail<sup>1</sup>. Pour combler cette lacune, le Conference Board du Canada, en collaboration avec l'Association canadienne de soutien à l'emploi, a conçu et réalisé une étude mixte en plusieurs phases auprès d'adultes canadiens en âge de travailler et vivant avec un handicap. Cette étude a débuté par un sondage représentatif mené à l'échelle nationale auprès de 1 000 participants, suivi de 30 entretiens semi-structurés réalisés auprès de mentors et de mentorés en situation de handicap. Le sondage et les entretiens se sont déroulés entre décembre 2024 et février 2025. Le sondage visait à évaluer l'accès des personnes en situation de handicap aux possibilités de mentorat. Ensuite, à l'aide des entretiens, nous cherchions à comprendre l'incidence du mentorat – ou de son absence – sur le vécu professionnel des participants.

Les recherches menées en 2025 par le Conference Board du Canada mettent en évidence les retombées positives du mentorat sur la trajectoire professionnelle des employés<sup>2</sup>. Ce type de soutien s'avère très précieux pour les personnes en situation de handicap, qui sont confrontées à des obstacles constants en matière d'accès et de maintien en emploi<sup>3</sup>.

1 Rubbi Nunan, Ebrahim et Stander, « Mentoring in the Workplace ».

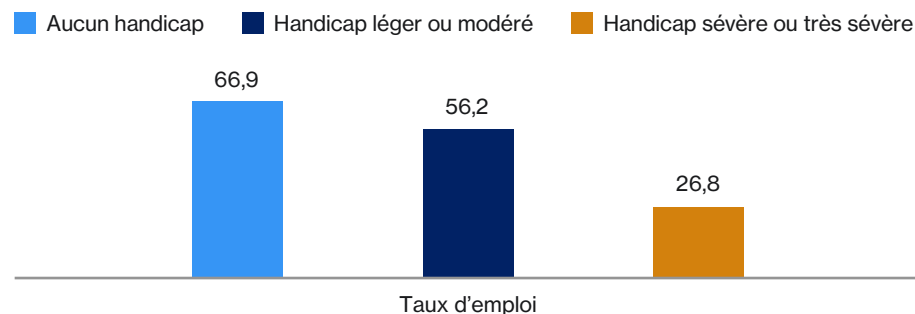
2 Coffin et De Melo, *Bâtir une main-d'œuvre diversifiée*.

3 Lindsay Coffin et Tyler De Melo.

L'écart en matière d'emploi touche toujours l'ensemble des personnes en situation de handicap, mais il touche de façon plus marquée les personnes présentant des incapacités sévères<sup>4</sup>. Les données de Statistique Canada révèlent qu'en 2023 le taux d'emploi des personnes en situation de handicap sévère était de 26,8 %, soit 40,1 points de pourcentage de moins que celui des personnes qui ne sont pas en situation de handicap (66,9 %) <sup>5</sup> (voir le graphique 1).

## Graphique 1

Un important écart en matière d'emploi persiste chez les personnes en situation de handicap âgées de 15 ans et plus (%)



Sources : Statistique Canada; Le Conference Board du Canada.

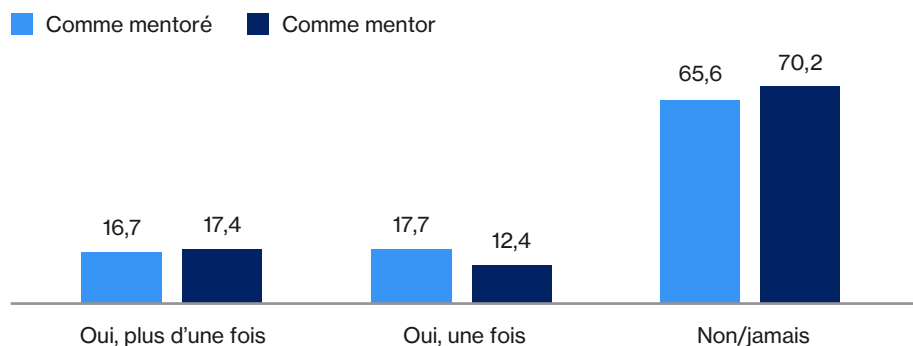
4 Vergara et Hardy, « Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail ».

5 Vergara et Hardy.

Les données tirées de notre sondage de 2025 auprès de personnes en situation de handicap révèlent qu'une faible proportion de cette population a vécu une expérience de mentorat. La majorité des répondants n'avaient jamais participé à une relation de mentorat, que ce soit à titre de mentor (70,2 %) ou de mentoré (65,6 %). Bien qu'il soit impossible d'établir une comparaison directe, une étude réalisée en 2020 par Mentor Canada indique que 33 % des adultes ont agi comme mentors auprès de jeunes, dans un cadre plus ou moins officiel, à peine 10 % ayant pris part à un programme officiel. De manière plus globale, ces résultats illustrent l'accès limité aux occasions de mentorat au Canada (voir le graphique 2).

### Graphique 2

La plupart des personnes en situation de handicap n'ont pas accès au mentorat  
 Q : Avez-vous déjà participé à une relation de mentorat, comme mentor ou mentoré?  
 (n = 1 000; pourcentage)



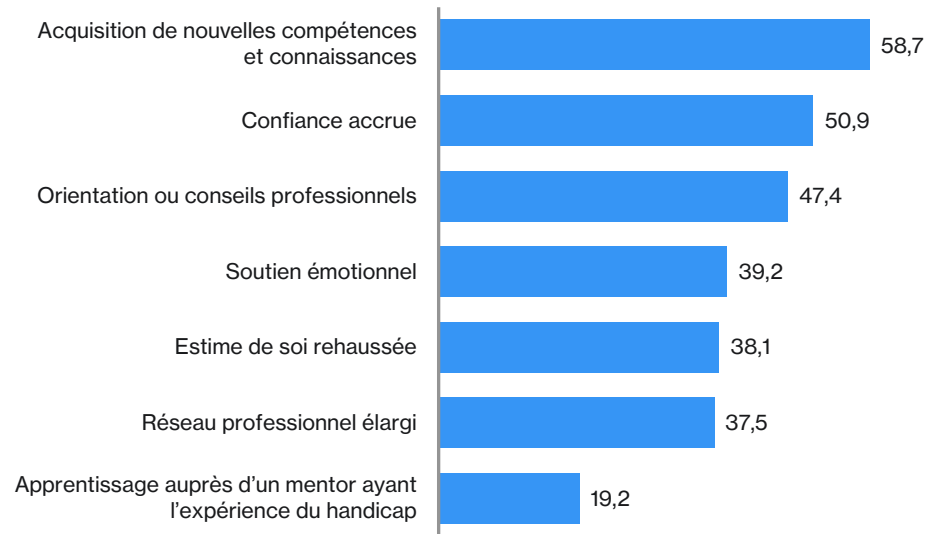
Source : Le Conference Board du Canada.

Pour les répondants qui ont vécu une expérience comme mentorés, le mentorat comporte trois avantages principaux : acquérir de nouvelles compétences et connaissances (58,7 %), développer sa confiance en soi (50,9 %) et obtenir des conseils et un accompagnement personnalisé (47,4 %) (voir le graphique 3).

### Graphique 3

Peu de personnes ayant une incapacité ont eu l'occasion d'apprendre auprès d'un mentor également en situation de handicap

Q : Quels avantages avez-vous tirés d'une relation de mentorat?  
 (n = 1 000; pourcentage)



Remarque : La somme des pourcentages n'est pas égale à 100 %, car les personnes interrogées pouvaient sélectionner plusieurs choix de réponse.

Source : Le Conference Board du Canada.

# Le mentorat inclusif favorise les partenariats

Le mentorat a longtemps été perçu par les chercheurs comme une relation dans laquelle un mentor transmet ses connaissances, ses compétences et son expérience à un mentoré moins expérimenté. Cette conception est désormais remise en question<sup>6</sup>. Les échanges entre mentors et mentorés en milieu de travail ont évolué : ils ne se limitent plus au simple transfert de compétences et de connaissances, mais s'apparentent à une démarche commune de réflexion critique dont les résultats sont mis en application<sup>7</sup>. Aujourd'hui, mentors et mentorés agissent comme des partenaires collaboratifs dans une relation de mentorat où l'apprentissage et la définition des objectifs sont guidés par le mentoré lui-même<sup>8</sup>. Par exemple, un mentoré ayant participé à notre étude a décrit sa relation de mentorat comme une occasion de déterminer si un poste de cadre supérieur dans la fonction publique correspondait à ses aspirations professionnelles, tout en tissant une relation plus humaine fondée sur la découverte des cultures respectives.

Dans notre étude, le mentorat désigne un partenariat interactif, généralement de durée limitée, visant à soutenir les objectifs tant du mentor que du mentoré. Ils y parviennent en prenant part à un large éventail d'activités, allant du développement professionnel au soutien émotionnel, en passant par l'acquisition de compétences et le soutien psychosocial. La relation est réciproque, continue et empreinte de proximité.

Pour les personnes en situation de handicap, le rôle du mentor dépasse parfois celui de simple modèle ou de conseiller<sup>9</sup> : le mentor peut alors servir de guide, en aidant les mentorés à comprendre leurs droits et à renforcer leur capacité à exprimer clairement leurs besoins<sup>10</sup>.

Nous avons constaté que la capacité à faire valoir ses droits est une compétence essentielle que les personnes en situation de handicap doivent acquérir – et continuellement perfectionner – pour surmonter les obstacles en milieu de travail. Les personnes interrogées ont évoqué des démarches visant à obtenir des mesures d'adaptation, à faire évoluer les politiques des ressources humaines (RH) pour qu'elles tiennent compte de leur réalité, et, dans certains cas, à préserver leur emploi lors de périodes de changement organisationnel.

« Il faut apprendre à communiquer de manière stratégique au travail. Par exemple, certains employés ont réagi avec colère à des modifications apportées aux régimes d'assurance-médicaments ou aux congés de maladie – ces personnes ont été remerciées dès la vague suivante de licenciements. »

**Mentor**

6 Kram, « Mentoring at Work »; Rubbi Nunan, Ebrahim et Stander, « Mentoring in the Workplace ».

7 Rubbi Nunan, Ebrahim et Stander, « Mentoring in the Workplace ».

8 Rubbi Nunan, Ebrahim et Stander.

9 Association canadienne de soutien à l'emploi et Mentor Canada, *Mentorat pour les personnes en situation de handicap*.

10 Association canadienne de soutien à l'emploi et Mentor Canada.

Toutefois, la capacité à faire valoir ses besoins et ses droits varie d'un mentor à l'autre et d'un mentoré à l'autre. Sans surprise, les mentors se montrent généralement plus confiants face aux défis du monde de travail que les mentorés, puisqu'ils disposent d'une plus grande expérience professionnelle – ils ont ainsi eu davantage d'occasions de mettre en pratique cette compétence. Cette observation met en lumière un écart possible en matière d'expérience dans l'exercice de la défense de leurs droits chez les travailleurs canadiens en situation de handicap. Cet écart peut être plus ou moins prononcé, selon le nombre d'années d'expérience professionnelle ou selon le moment où le handicap est survenu.

Les résultats de notre sondage confirment cette tendance en ce qui concerne la propension à divulguer le handicap selon l'âge. Nous avons constaté que les employés âgés entre 18 et 34 ans sont 17,3 points de pourcentage moins enclins à divulguer leur handicap que ceux âgés de 35 ans et plus. Bien que la divulgation ne soit pas synonyme de capacité à défendre ses droits, elle constitue souvent la première étape pour formuler une demande de mesures d'adaptation ou de soutien, processus qui repose sur cette même compétence.

Pour combler cette lacune, les mentors suggèrent que soit mise à profit leur expérience en matière de défense des droits afin de guider les mentorés qui évoluent parfois dans un milieu de travail où la situation est plus difficile. Pour les mentorés en situation de handicap qui ont participé à l'étude, ces relations vont au-delà du soutien entre pairs : les mentors jouent un rôle d'accompagnateurs – ils accompagnent les mentorés dans leur carrière et les aident à surmonter des défis qu'ils ont eux-mêmes rencontrés. En tant qu'accompagnateurs, les mentors transmettent aux mentorés des connaissances et des compétences qui leur permettront de défendre leurs droits et d'accroître l'accessibilité des milieux de travail.

## Dans leurs propres mots :

« J'ai dû me montrer ferme. Il m'est arrivé de négocier au nom de mon mentoré dans le cadre d'un stage coop. À défaut de prendre leur défense, nous risquons de perdre certaines des personnes les plus prometteuses du domaine, car les personnes ayant ce type d'expérience vécue deviennent d'excellents professionnels. »

**Mentor**

« Je devenais protecteur, parce que j'apprécie mes mentorés et que j'étais en contact direct avec eux. Je voyais bien qu'ils faisaient de leur mieux. J'ai expliqué à la direction qu'il fallait laisser une marge de manœuvre à ces employés pour qu'ils puissent donner leur pleine mesure. »

**Mentor**

« Mon programme de mentorat visait à offrir des ressources aux mentorés en situation de handicap et à les aider à défendre leurs droits, car c'est là un obstacle majeur. »

**Mentor**



# Incidence à long terme du mentorat

La grande majorité des mentors et des mentorés interrogés (83,3 %) ont qualifié le mentorat d'expérience positive. Pour certains mentorés, la relation tissée avec leur mentor a évolué vers un lien durable ou une amitié, le soutien offert ayant dépassé le cadre professionnel.

## Dans leurs propres mots :

« Le mentorat a changé ma vie et fait de moi une meilleure personne. Je prends de meilleures décisions dans différentes sphères de ma vie. »

**Mentoré**

« Au cours de mes trois années à titre de mentoré, j'ai appris à m'affirmer et à avoir confiance en mes capacités et en mon intelligence. »

**Mentoré**

« Toutes les compétences que j'ai acquises en affaires, à titre de chef cuisinier, et grâce aux échanges avec mes mentors, je les mets en pratique, non pas seulement dans ma carrière, mais dans tous les domaines de ma vie. »

**Mentoré**

## Passer du statut de mentoré à celui de mentor

Notre étude montre que le fait d'avoir été mentoré augmente la probabilité d'agir comme mentor dans l'avenir. Les raisons qui motivent cette transition sont diverses, mais un facteur souvent mentionné est la volonté, chez plusieurs anciens mentorés, de contribuer à la réussite d'autrui après avoir eux-mêmes bénéficié des avantages du mentorat. Nombre d'entre eux ont exprimé un sens du devoir les poussant à « redonner au suivant. »

## Dans leurs propres mots :

« J'ai d'abord participé à plusieurs programmes à l'intention des personnes en situation de handicap. L'organisme qui gérait le programme m'a ensuite demandé, en raison de mon expérience en tant que mentoré, si je voulais devenir mentor – un rôle que j'ai fini par accepter. »

**Mentoré**

« Je suis devenu mentor au sein du programme auquel j'avais participé à titre de mentoré. Chaque année, depuis quatre ans, je suis jumelé avec un nouveau mentoré pour une période de six mois. »

**Mentoré**

# Aspects du mentorat

## Jumelage

La trousse d'outils 2025 sur le mentorat inclusif du Conference Board du Canada souligne que la réussite des relations de mentorat dépend notamment de la qualité du jumelage mentors-mentorés, qui doit être fondé sur des facteurs comme la disponibilité, les objectifs, le rôle professionnel, l'emplacement, l'expérience vécue et les intérêts personnels. Bien que les études démontrent les avantages du jumelage de deux personnes ayant une expérience vécue similaire<sup>11</sup>, notre analyse révèle qu'il est essentiel de tenir compte des préférences des personnes en situation de handicap lors du jumelage.

De nombreux participants qui ont exprimé une préférence pour un mentor en situation de handicap ont indiqué qu'une personne non handicapée comprendrait sans doute plus difficilement les réalités vécues par les personnes ayant une incapacité. Cette personne, soulignent-ils, pourrait ne pas offrir un soutien adéquat ou ne pas saisir pleinement les défis uniques auxquels sont confrontées les personnes en situation de handicap, contrairement à quelqu'un ayant une expérience comparable.

## Dans leurs propres mots :

« Les gens ne doivent pas faire semblant de tout comprendre à notre sujet, ni prétendre connaître nos enjeux ou notre contexte. »

**Mentoré**

« Je dirais qu'un certain niveau fondamental de compréhension est nécessaire, et je pense que cela vient souvent de l'expérience vécue. »

**Mentoré**

« J'ai parlé de mon histoire à des collègues, mais personne ne l'a vraiment vécue comme je l'ai vécue. Je préfère une personne ayant une incapacité, avec qui je peux discuter des défis qu'elle a rencontrés. On hésite à se confier à des personnes dont les réponses ne peuvent être fondées sur l'expérience vécue. »

**Mentoré**

« Les mentors n'ont pas l'expérience vécue du handicap. Ils ne saisissent pas toutes les conséquences, parfois très subtiles, des façons de faire différentes qu'impose le handicap. »

**Mentor**

<sup>11</sup> McDaniels et Asiedu, « The Role of Mentorship ».

## Processus de sélection dirigé par les mentors

Des mentors ont également insisté sur l'importance de rencontrer les mentorés éventuels dans le cadre d'un processus de sélection. Ils ont expliqué que cette démarche allait dans les deux sens : les mentors évaluent si les mentorés leur conviennent, tout en reconnaissant qu'ils pourraient eux-mêmes ne pas correspondre aux attentes des mentorés. Cela dit, cette approche semble importante seulement aux yeux des mentors, les mentorés n'en ayant pas fait mention lors des entretiens.

### Dans leurs propres mots :

« Je choisis mes mentorés avec soin. Nous allons prendre un café pour faire plus ample connaissance, puis je clarifie les attentes. »

**Mentor**

« J'ai toujours tenu à rencontrer les mentorés lors d'un entretien pour m'assurer que je suis la bonne personne pour eux. »

**Mentor**



## Défis liés aux relations de mentorat informel

Selon la recherche, les relations de mentorat se divisent en deux catégories : officielles et informelles<sup>12</sup>. Le mentorat officiel se déroule généralement dans le cadre d'un programme structuré mis en place par l'employeur afin de reproduire ou de compléter les avantages offerts par les relations de mentorat informelles<sup>13</sup>. Dans le cadre du mentorat informel, les relations se développent de manière spontanée, en fonction des champs d'intérêt, des objectifs ou des besoins communs<sup>14</sup>.

La plupart des personnes interrogées indiquent avoir participé à des relations de mentorat informelles. Ces relations ne jouissent généralement pas du soutien structuré généralement offert dans les programmes de mentorat officiels, comme l'accès à de l'accompagnement ou à diverses ressources. En l'absence de soutien de l'organisation, des tâches comme l'élaboration de directives ou la création de matériel et les enjeux d'accessibilité relevaient souvent du mentor et du mentoré.

« Il n'y avait pas de guide, pas de cahier d'exercices, aucun outil pour m'aider à comprendre ce que je devais faire en tant que mentor. J'ai simplement fait ce qui me semblait approprié. »

**Mentor**

<sup>12</sup> Association canadienne de soutien à l'emploi et Mentor Canada, *Mentorat pour les personnes en situation de handicap*.

<sup>13</sup> Association canadienne de soutien à l'emploi et Mentor Canada.

<sup>14</sup> Jassen van Vuuren et de Jong, « Informal Mentoring at Work ».

Lorsqu'on les a interrogés sur les aspects du mentorat qu'ils souhaiteraient améliorer, plusieurs répondants ont évoqué un certain malaise. Les mentors confient se sentir dépassés par la responsabilité du soutien à apporter au mentoré, tandis que les mentorés expriment le besoin de multiplier les occasions d'échanger au-delà des rencontres prévues, dans le but premier de tisser un lien plus solide avec leur mentor.

### Dans leurs propres mots :

« Ce qui est difficile, selon moi, c'est que les personnes en situation de handicap sont les mieux placées pour offrir du mentorat, car elles savent ce qui fonctionne réellement. Mais cela leur impose aussi une surcharge : on leur confie en plus la responsabilité du mentorat. »

#### **Mentor**

« Après chaque rencontre, la séance suivante était fixée. J'aurais eu besoin de rencontres plus spontanées, au-delà des séances prévues. »

#### **Mentoré**

« Un calendrier de rencontres, des échéances claires et une structure mieux définie autour de la communication : voilà ce qui rendrait la relation de mentorat plus efficace et plus facile à gérer. »

#### **Mentoré**

En ce qui concerne le mentorat, les personnes interrogées insistent sur l'importance d'offrir un accompagnement et une expérience structurée qui prévoient toutefois une certaine flexibilité.

### Dans leurs propres mots :

« Le mentorat plus spontané offre une expérience différente. Je pense qu'il repose davantage sur les besoins immédiats du mentoré. C'est un lien plus informel avec quelqu'un, qui peut évoluer vers une relation plus structurée. »

#### **Mentor**

« Comme il s'agissait d'un programme pilote, le mentor et le mentoré disposaient d'une certaine souplesse pour définir la portée et le format du mentorat. Le programme comprenait quelques éléments de base, notamment des renseignements sur sa structure, mais on laissait les participants déterminer leur parcours et gérer leur relation. »

#### **Mentoré**



# Les personnes ayant une incapacité réclament des gestes concrets

Nous avons demandé à 15 mentorés et à 15 mentors comment les employeurs pouvaient améliorer l'inclusion en milieu de travail au profit des personnes en situation de handicap. Leurs réponses constituent un appel à l'action sans équivoque.

## Ne vous contentez pas de vaines paroles, posez des gestes concrets en faveur de la diversité

Même si les échanges portaient principalement sur le mentorat, les participants ont tenu à rappeler qu'il est important de répondre à des besoins plus larges, en évoquant leur expérience difficile au sein de systèmes et de processus de ressources humaines censés les appuyer. Par exemple, des démarches complexes pour obtenir des mesures d'adaptation peuvent amener les employés en situation de handicap à douter de l'engagement réel d'une organisation envers l'inclusion. Il n'est donc pas étonnant de constater que, lorsque nous leur demandons comment les employeurs pourraient renforcer l'inclusion des personnes en situation de handicap par le mentorat, les participants soulignent l'écart entre les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion, et leur vécu au travail.

Les organisations peuvent surmonter ces défis en étant à l'écoute de l'expérience de leurs employés. En s'appuyant sur la rétroaction du personnel, elles peuvent apporter des améliorations concrètes – comme l'a démontré un répondant, qui a obtenu que des colonnes groupées soient ajoutées dans un livre de tenue de comptes après avoir demandé de l'aide à l'équipe des technologies de l'information. Au fil du temps, les retombées cumulatives de ces changements profitent non seulement aux personnes en situation de handicap, mais également à l'ensemble du personnel.

## Dans leurs propres mots :

« En ce qui me concerne, les belles paroles ne suffisent pas. Tout le monde peut écrire sur un bout de papier "Mon milieu de travail favorise la diversité". Mais si ça ne repose pas sur des gestes concrets, à quoi bon? »

### **Mentoré**

« À l'université, si j'exprimais un besoin précis, je savais qu'on saurait me diriger vers les bonnes ressources. C'est différent en milieu de travail : les dirigeants affirment être inclusifs, mais à ce jour je n'ai rien vu de concret de leur part. »

### **Mentor**



## Montrez que vous appréciez vos mentors

De nombreux mentors et mentorés affirment que la relation de mentorat leur a beaucoup apporté sur le plan personnel. Le secret? Selon les mentors, deux éléments les ont particulièrement motivés à poursuivre leur engagement : le soutien de la direction – notamment sous forme de reconnaissance, comme des prix attribués aux mentors – et la satisfaction de constater les progrès de leurs mentorés. Ces éléments favorisent la mise en place de réseaux de mentorat durables en milieu de travail, où les personnes en situation de handicap se sentent valorisées et encouragées à soutenir à leur tour la réussite d'autres personnes.

### Dans leurs propres mots :

« Je sais que ça peut paraître étrange, mais comme il y a toujours une hiérarchie au sein des organisations, on veut toujours se sentir valorisé. Je pense que ça a été un facteur très important dans ma réussite comme mentor au sein du programme de mentorat. »

**Mentor**

« La clé est de créer des liens. Et de trouver les bons jumelages. Cela dit, d'expérience, les avantages tirés du mentorat dépassent toujours les efforts qu'on y investit. »

**Mentor**

« Au fil des ans, mon gestionnaire a veillé à jumeler des personnes dont les profils étaient similaires – par exemple en jumelant une mentorée à une mentore. J'ai été la première personne à participer à ce programme dans mon entreprise. J'en suis très fier. »

**Mentor**

## Démarrer le mentorat dès l'entrée en poste pour favoriser la réussite des employés

Parmi les personnes ayant participé à un programme de mentorat en milieu de travail, plusieurs ont indiqué que la relation de mentorat avait commencé très tôt, dès leur intégration. Nombre d'entre elles ont souligné l'importance d'avoir accès à un mentor expérimenté à qui poser des questions et dont s'inspirer, notamment lorsqu'on commence dans une nouvelle organisation ou que l'on entre sur le marché du travail après ses études. Pour de nombreux mentorés, pouvoir compter sur quelqu'un pendant cette période s'est révélé essentiel à leur réussite – que ce soit pour établir des liens avec d'autres employés ou pour surmonter les obstacles liés à un nouvel environnement organisationnel.

« J'avais du temps pour poser des questions à ma mentore. Quand j'étais à court d'idées, je demandais son aide et elle me suggérait des pistes d'action que d'autres n'auraient pu me conseiller, tout le monde étant affairé et accablé par ses tâches quotidiennes. »

**Mentoré**



## Bâtir l'infrastructure nécessaire au mentorat

Des mentors rapportent qu'ils ont souvent dû assumer eux-mêmes certaines responsabilités liées à la gestion du programme, comme créer des ressources favorisant l'intégration des mentorés. Dans bien des cas, les relations de mentorat sont informelles, l'employeur offre peu de soutien, et les mentors ignorent comment accompagner efficacement leurs mentorés. Certains ont donc conçu leurs propres outils, par exemple des guides d'entrevue pour mieux cerner les besoins de leurs mentorés. Les répondants estiment que les organisations peuvent appuyer plus efficacement le mentorat en désignant une équipe pour superviser le programme et s'acquitter de différentes responsabilités : accueillir les nouveaux mentors et mentorés, offrir des ressources, évaluer les résultats du programme et contribuer au processus de jumelage.

## Dans leurs propres mots :

« Je pense que c'est à la direction de prendre en charge le jumelage. L'organisation a les moyens de le faire. Elle peut ensuite laisser les employés en situation de handicap gérer la relation de mentorat elle-même. »

**Mentor**

« J'aurais souhaité un peu plus de soutien de la part de mon organisation. J'occupais un poste de niveau intermédiaire et je devais faire approuver mes décisions par mes supérieurs (qui devaient à leur tour obtenir l'autorisation de leurs supérieurs). »

**Mentor**

« Je recommande de confier l'entière supervision du programme à une personne désignée à cet effet. Quelqu'un qui connaît bien le programme et peut veiller à sa mise en œuvre efficace. »

**Mentoré**

« Les personnes en situation de handicap sont de plus en plus nombreuses sur le marché du travail. C'est en grande partie grâce aux occasions offertes par le mentorat. L'inclusion apporte bien plus que les inconvénients qu'elle suppose : respect, compréhension et pouvoir d'agir. »

**Mentor**

« Je ne pensais pas que le mentorat ferait partie de ma vie. J'ai pratiquement toujours tout fait seul. Trouver mon mentor m'a fait voir que des gens se soucient de moi, que certaines personnes veulent vraiment que je progresse et que j'apprenne. »

**Mentoré**

## Annexe A

# Méthodologie

## À propos de cette recherche

Le Conference Board du Canada a mené deux phases de recherche (phases 1 et 2) suivies d'une phase finale (phase 4) de façon à présenter un rapport complet sur les données quantitatives et qualitatives recueillies. La phase 3, absente du présent rapport, portait sur la diffusion des résultats de recherche, à l'aide de présentations et de webinaires, auprès des intervenants externes.

La phase 1 consistait en un sondage mené auprès d'adultes en âge de travailler et vivant avec un handicap. Ce sondage a permis de recueillir des données sur la divulgation du handicap, les expériences passées liées aux demandes de mesures d'adaptation et de mentorat, ainsi que des renseignements démographiques courants (p. ex., sexe, âge, province). La question de recherche suivante a servi à orienter cette phase : Du point de vue des personnes en situation de handicap, quels sont les facteurs qui facilitent ou freinent la divulgation du handicap en milieu de travail?

Après la phase 1, nous avons mené la phase 2, de nature plus qualitative. Nous avons alors mené des entretiens et des tables rondes avec des employeurs, ainsi que des entretiens auprès de mentors et de mentorés ayant une expérience vécue du handicap. Pour guider la phase 2, nous nous sommes appuyés sur les questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les principales caractéristiques des programmes de mentorat qui favorisent efficacement l'inclusion réelle des personnes ayant une incapacité au sein des organisations?
- Quels défis les mentors et les mentorés en situation de handicap rencontrent-ils dans le cadre des programmes de mentorat offerts par les organisations?
- Comment les organisations peuvent-elles mettre en œuvre efficacement des programmes de mentorat visant l'inclusion des personnes en situation de handicap?

## Méthodologie détaillée

### Phase 1

#### Sondage auprès des employés

Pour élaborer notre sondage de la phase 1, nous nous sommes appuyés sur les résultats de notre analyse documentaire portant sur la divulgation du handicap en milieu de travail. L'Association canadienne de soutien à l'emploi et le Comité consultatif de recherche ont ensuite examiné les questions du sondage.

Il était possible de répondre au sondage en ligne entre le 17 décembre 2024 et le 9 janvier 2025. Le sondage a été mené à l'échelle nationale auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 adultes en âge de travailler ayant une incapacité. Des quotas ont été établis en vue d'assurer une répartition représentative selon l'âge, la région et le sexe. Les participants ont été recrutés par la société de recherche Léger.

En partenariat avec Léger, l'équipe de recherche a mené un sondage d'essai auprès de 30 participants afin d'en garantir la validité externe et de cerner tout problème lié à la langue ou à l'accessibilité. Une fois la collecte de données terminée, la qualité globale des réponses a été analysée. Ainsi, les réponses de 10 participants ont été exclues, et de nouveaux répondants ont été recrutés pour atteindre le nombre cible de participants.

Étant donné que le sondage a été réalisé par une firme de recherche à l'aide d'un échantillon non aléatoire, il ne peut pas être considéré comme un échantillon aléatoire. Par conséquent, il est impossible d'attribuer une marge d'erreur à cet ensemble de données.

Toutes les données ont été analysées à l'aide des logiciels R et SPSS. Power BI a été utilisé pour créer des tableaux de bord visuels. Les analyses de données comprenaient notamment des statistiques descriptives et des tests de comparaison des moyennes entre groupes (p. ex., tests *t* à échantillons indépendants; analyse de la variance).

### Phase 2

#### Guides d'entrevue

Les guides d'entrevue et d'animation ont été élaborés à partir des résultats d'études sur le handicap. Les versions finales des guides peuvent être consultées à l'aide des liens ci-dessous, valides pour une durée d'un an :

1. [Guide de l'employeur](#)
2. [Guide du mentor](#)
3. [Guide du mentoré](#)
4. [Guide des tables rondes](#)

Pour répondre aux questions de recherche, les guides visaient à approfondir les éléments suivants :

- les points de vue, les expériences et les besoins des travailleurs canadiens en situation de handicap ainsi que ceux de leurs employeurs;
- la conception d'outils et de mesures de soutien plus efficaces en milieu de travail pour renforcer l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap, l'accent étant mis sur les programmes de mentorat;
- les perceptions à l'égard des politiques ou pratiques susceptibles de favoriser une plus grande inclusion en milieu de travail au Canada;
- les observations des employeurs concernant les politiques, les procédures, les pratiques exemplaires et les programmes de mentorat axés sur la diversité organisationnelle.

Les guides ont été soumis à un processus d'évaluation de l'éthique de la recherche. Nous nous sommes engagés à protéger la confidentialité des renseignements personnels transmis par toutes les personnes interrogées ainsi que tous les participants aux tables rondes.

#### **Collecte de données qualitatives**

Nous avons mené des entretiens auprès de 15 mentors et de 15 mentorés en situation de handicap.

Compte tenu de la composition de cette population, cette liste ciblée a permis de couvrir adéquatement les expériences vécues par les mentors et les mentorés en situation de handicap dans le cadre des programmes de mentorat. Pour participer à l'étude, il n'était pas nécessaire que les mentors soient eux-mêmes en situation de handicap, tandis que les mentorés devaient l'être afin de documenter leur expérience vécue. Cependant, comme les mentors ont été recrutés à partir de notre sondage auprès de personnes en situation de handicap, la plupart ont déclaré leur handicap de manière volontaire au cours de l'entretien.

#### **Entretiens avec les mentorés et les mentors**

Dans la semaine suivant la réception des données du sondage de la phase 1, nous avons dressé une liste de participants ayant accepté d'être contactés dans le cadre de recherches ultérieures. Ces personnes ont reçu un courriel les invitant à planifier un entretien en ligne avec un membre de l'équipe de recherche, au moyen d'un lien de réservation Outlook. Les formulaires de consentement ont été transmis aux participants après la prise de rendez-vous ou après qu'ils aient manifesté leur intérêt à répondre par écrit. Parmi les 125 personnes pressenties, 34 ont accepté l'invitation à participer à un entretien, ce qui correspond à un taux de réponse de 27,2 %.

L'échantillon final, composé de 15 mentors et de 15 mentorés, a été obtenu à la suite de désistements (n = 3) et de l'exclusion d'un cas en raison de données jugées insuffisantes (n = 1). Les entretiens ont été réalisés entre le 10 et le 31 janvier 2025, à l'aide de Microsoft Teams, ou par écrit via Outlook. Une entrevue supplémentaire a été réalisée le 13 février 2025 en raison d'un désistement antérieur. Douze séries de relances ont été menées entre le 16 et le 28 janvier auprès de groupes de tailles variées afin de recruter des participantes et d'augmenter le nombre de personnes ayant déjà agi comme mentor.

L'échantillon était composé majoritairement d'hommes (56,7 %), en particulier d'hommes approchant l'âge de la retraite. Les femmes représentaient une part moindre de l'ensemble des participants (33,3 %) et étaient en moyenne plus jeunes (42,6 ans contre 50,4 ans). La plupart des participants (48,1 %) ont déclaré résider en Ontario, suivi de la Colombie-Britannique (25,9 %), de l'Alberta (11,1 %), du Québec (7,4 %), du Nouveau-Brunswick (3,6 %) et de la Nouvelle-Écosse (3,7 %).

#### **Analyse qualitative**

En tout, 424 pages de transcriptions nettoyées ont été recueillies à partir des entretiens menés auprès des mentors et des mentorés. Les données ont été codées et analysées à l'aide du logiciel NVivo. Les thèmes de codage ont été dégagés de manière inductive, les codes étant élaborés au fil de l'analyse. Les thèmes abordés par les répondants ont été examinés en fonction de leur fréquence et de l'intensité des propos. En raison de la taille restreinte de l'échantillon, il n'est pas possible de généraliser les résultats à l'ensemble de la population canadienne en situation de handicap.

## Annexe B

# Glossaire

**Le mentorat** est défini par l'Association canadienne de soutien à l'emploi comme étant une relation entre un mentor et un mentoré liée à un contexte bien précis, tel que l'emploi ou l'éducation<sup>1</sup>. Cette trousse d'outils a pour but de promouvoir un mentorat inclusif en milieu de travail, en soutenant le développement professionnel et personnel des mentors et des mentorés.

**Les mentors** responsabilisent et soutiennent leurs mentorés en partageant leurs points de vue, en offrant des conseils, et en échangeant des connaissances. Les mentors accompagnent leurs mentorés et les aident à s'orienter dans divers aspects de leur vie, tout en contribuant à l'essor de leurs compétences et connaissances et au développement de leur confiance en soi. Cette relation fondée sur la collaboration et la réciprocité permet également aux mentors d'acquérir de précieuses compétences (p. ex., en leadership ou en communication), d'enrichir leurs connaissances et d'élargir leur réseau.

**Les mentorés** s'investissent dans des relations de mentorat pour créer leur parcours en collaboration avec leurs mentors, considérés comme des partenaires. Dans le cadre de cette démarche, les mentorés adoptent une approche active : loin de se contenter de suivre les conseils d'une personne plus expérimentée, ils discutent de leurs objectifs et les planifient de manière autonome<sup>2</sup>.

**Le mentorat en milieu de travail** s'établit entre un mentoré et un mentor dans un contexte professionnel, dans le but de favoriser le développement professionnel et personnel du mentoré.

**Les relations de mentorat** sont des relations continues, personnelles et réciproques entre un mentor et un mentoré.

**La capacité à défendre ses droits** est une compétence que doivent acquérir et perfectionner les personnes ayant une incapacité afin d'être en mesure d'exprimer leurs besoins en milieu de travail.

<sup>1</sup> Association canadienne de soutien à l'emploi et Mentor Canada, *Mentorat pour les personnes en situation de handicap*.

<sup>2</sup> Rubbi Nunan, Ebrahim et Stander, « Mentoring in the Workplace ».

## Annexe C

# Bibliographie

Association canadienne de soutien à l'emploi et Mentor Canada. *Mentorat pour les personnes en situation de handicap : Une revue de la littérature*, Association canadienne de soutien à l'emploi, mars 2024, <https://www.supportedemployment.ca/wp-content/uploads/2024/06/Mentorat-pour-les-personnes-en-situation-de-handicap.pdf>.

Coffin, Lindsay et Tyler De Melo. *Bâtir une main-d'œuvre diversifiée : Stratégies et outils pour un mentorat inclusif*, Le Conference Board du Canada, à paraître.

Dahlberg, Maria Lund et Angela Byars-Winston, éd. « The Science of Mentoring Relationships: What Is Mentorship? », *In The Science of Effective Mentorship in STEMM*, ch. 2, Washington, D.C.: National Academies Press (É.-U.), 2019, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK552775/>.

Janssen, Suzanne, Mark van Vuuren et Menno D. T. de Jong. « Informal Mentoring at Work: A Review and Suggestions for Future Research », *International Journal of Management Reviews* 18, n° 4 (octobre 2016) : 498–517, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12069>.

Kram, Kathy. « Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organisational Life », *Administrative Science Quarterly* 30, n° 3 (septembre 1985) : 454–456, <https://doi.org/10.2307/2392687>.

McDaniels, Melissa et Edmund Asiedu. « The Role of Mentorship in Disrupting Ableism and Advancing STEM », National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine Committee on Beyond Compliance: Promoting the Success of People with Disabilities in the STEM Workforce, s.d., <https://www.nationalacademies.org/documents/embed/link/LF2255DA3DD1C41COA42D3BEF0989ACAEC3053A6A9B/file/D6CD4AA0DCBA7CDEBD983B6B303F9FD5A1B99523FEF7?noSaveAs=1>.

Rubbi Nunan, Jennerdene L., Aysha B. Ebrahim et Marius W. Stander. « Mentoring in the Workplace: Exploring the Experiences of Mentor–Mentee Relations », *SA Journal of Industrial Psychology* 49 (2023) : a2067, <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2067>.

Statistique Canada. « Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017 à 2022 » *The Daily*, 1<sup>er</sup> décembre 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231201/dq231201b-fra.htm>.

–. « Enquête sur la population active, décembre 2023 », *Le Quotidien*, 5 janvier 2024, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240105/dq240105a-fra.htm>.

–. « Indicateurs socio-économiques et du marché du travail », 10 octobre 2024, [https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5377](https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5377).

–. « From Compliance to Culture: Accessibility beyond Disclosure », juin 2025.

Vergara, Daniel et Vincent Hardy. « Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité, 2023 », Statistique Canada, 13 juin 2024, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>.

## Remerciements

Cette recherche a été réalisée par le Conference Board du Canada en partenariat avec l'Association canadienne de soutien à l'emploi (ACSE). L'ACSE est une association nationale qui crée des occasions de collaboration entre les prestataires de services d'emploi, les employeurs et d'autres partenaires pour favoriser l'inclusion en emploi des personnes en situation de handicap au Canada. Cette recherche appuie le mandat de l'ACSE, qui vise à accroître l'inclusion sociale et économique des personnes en situation de handicap, notamment grâce à son initiative **MentorHabilités Canada**. Cette initiative propose des expériences de mentorat à court terme, du réseautage et des activités d'apprentissage pour renforcer l'inclusion en milieu de travail au Canada.

Ce projet a été commandé par l'initiative MentorHabilités Canada de l'ACSE, financée par le Fonds d'intégration pour les personnes handicapées du gouvernement du Canada.



Financé en partie par le gouvernement du Canada par le biais du Fonds d'intégration pour les personnes handicapées



De nombreux collègues du Conference Board du Canada ont contribué à la réalisation de cette recherche. Ce projet de recherche a été conçu et réalisé par Lindsay Coffin, associée principale de recherche, MBA et Tyler De Melo, analyste de recherche, M.A. Diogo Borba, associé principal de recherche, Ph. D., a contribué à l'élaboration du sondage et aux premières versions du présent document d'information. Leah Ringwald, Ph. D., a participé à la conception des phases 1 et 2 du projet, en plus de formuler des commentaires sur les questions du sondage et des entretiens. Alana Painter, directrice, M.A., et Liz Marcil, directrice associée, Capital humain, M.A., ont révisé la version finale et fourni des commentaires et suggestions. Ce produit de recherche a été conçu par l'équipe des services de design du Conference Board du Canada.

Nous remercions les membres du comité consultatif de recherche qui ont appuyé ce projet :

- **Don Gallant**, directeur national, Prêts, disponibles et capables (PDC)
- **Lindsay Evans**, responsable de l'efficacité organisationnelle et de l'IDEA-B, Home Hardware Stores Limited
- **Lisa Noel Smith**, directrice des services de soins spéciaux, WorkSafeBC
- **Marie Ryan**, associée, Goss Gilroy Conseillers en gestion
- **Maureen Haan**, présidente et chef de la direction, Conseil canadien de la réadaptation et du travail (CCRT)
- **Michael Gottheil**, conseiller principal, ARCH Disability Law Centre
- **Véronique Church-Duplessis**, directrice principale, Recherche et impact, Mentor Canada

Nous remercions également les 1 030 personnes qui ont pris le temps de participer à cette recherche, que ce soit en répondant au sondage ou en prenant part aux entretiens.

## Favoriser l'inclusion par le mentorat : Un appel à l'action de la part des personnes en situation de handicap

Tyler De Melo et Lindsay Coffin

Pour citer ce rapport : De Melo, Tyler et Lindsay Coffin. *Favoriser l'inclusion par le mentorat : Un appel à l'action de la part des personnes en situation de handicap*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2025.

Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada

Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262

Courriel : [accessibility@conferenceboard.ca](mailto:accessibility@conferenceboard.ca)

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028



**Le Conference Board du Canada**



AERIC Inc. est un organisme de bienfaisance indépendant enregistré au Canada qui exerce ses activités sous le nom de Le Conference Board du Canada, une marque déposée de The Conference Board, Inc.



Des idées qui résonnent...