

Continue to the following page to access the original document.

Notice: Operating Name Change

Effective January 26, 2026, AERIC Inc./Signal49 Research discontinued use of 'The Conference Board of Canada' name, logo and branding, which had been used by AERIC Inc./Signal49 Research under license from The Conference Board, Inc. The Conference Board, Inc. and its licensees, which are not affiliated with Signal49 Research, own all right, title and interest in THE CONFERENCE BOARD name and trademarks in Canada and have the exclusive right to their use in Canada since January 26, 2026.

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.



Favoriser l'inclusion en milieu de travail

Trousse d'outils du programme de mentorat pour les employés



Table des matières

3

Plaidoyer en faveur du mentorat

6

Définitions du mentorat

9

Réflexion : Comment allons-nous mettre en place un programme de mentorat en milieu de travail?

11

Charte du programme de mentorat : Précisions sur le programme et accessibilité

13

Programmes de mentorat : lignes directrices sur le jumelage

14

Calendrier type de mise en œuvre

15

Exemple de plan de communication

16

Exemple de responsabilités et de ressources dans le cadre du mentorat

17

Modèle d'entente de mentorat

20

Exemple d'exercice de réflexion après la première rencontre

21

Guide de conversation sur le mentorat

23

Exemple de journal de communication du mentorat

24

Sondage d'évaluation du programme de mentorat

28

Réflexion : Comment peut-on améliorer le programme?

29

Principaux indicateurs pour les anciens participants au programme de mentorat

30

Liste des ressources

Plaidoyer en faveur du mentorat

Le Conference Board du Canada et l'Association canadienne de soutien à l'emploi (ACSE), par l'entremise de son initiative MentorHabilités Canada, ont uni leurs efforts pour créer une trousse d'outils destinée aux employeurs. Cette trousse offre des conseils pratiques, des modèles et des documents afin d'aider les organisations à concevoir, développer et renforcer l'inclusivité de leurs programmes de mentorat pour les personnes en situation de handicap.

Cette trousse intègre les résultats de nos recherches afin que les ressources et les recommandations soient exhaustives, fondées sur des données probantes, pratiques et basées sur l'expérience. Ces outils peuvent être adaptés ou utilisés tels quels afin d'améliorer l'accès au mentorat pour tous les employés, contribuant ainsi à des milieux de travail plus inclusifs.

L'inclusion professionnelle demeure un enjeu de taille au Canada, les taux élevés de chômage et de sous-emploi étant plus élevés pour les personnes ayant une incapacité. Selon les données de 2022 de Statistique Canada, le taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans sans incapacité est de 80,1 %, contre 65,1 % pour les personnes ayant une incapacité, soit une différence de 15 points de pourcentage¹. L'écart en matière d'emploi est particulièrement marqué chez les personnes ayant une incapacité sévère, dont le taux d'emploi est inférieur de 40,1 points de pourcentage à celui des personnes sans incapacité (26,8 % contre 66,9 %)².

Les personnes en situation de handicap sont plus susceptibles d'occuper un emploi à temps partiel³ et leur rémunération horaire médiane est inférieure de 5,9 % à celle des personnes sans incapacité⁴.

Quel est le rôle du mentorat? Lorsqu'il est intégré à une stratégie organisationnelle, le mentorat inclusif peut stimuler l'innovation, accroître l'engagement des employés et renforcer la capacité globale de l'organisation. Les entreprises qui valorisent la diversité des perspectives grâce au mentorat sont mieux outillées pour prendre des décisions éclairées et résoudre les problèmes de façon plus efficace, ce qui leur confère d'importants avantages concurrentiels.

1 Statistique Canada, « Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité en 2022 : résultats de l'Enquête sur la population active », 30 août 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230830/dq230830a-fra.htm>.

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

3 Statistique Canada, « Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité en 2022 : résultats de l'Enquête sur la population active », 30 août 2023, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230830/dq230830a-fra.htm>.

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

Mentorés

- **Renforcer le sentiment d'inclusion :** À l'aide de l'indice BLISS (sans Biais, Leadership, Inclusion, Sécurité et Soutien), l'étude 2023 du Boston Consulting Group démontre que le mentorat renforce le sentiment d'inclusion de huit points de pourcentage⁵. Au sein des organisations, les mesures favorisant l'inclusion, comme le mentorat, contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance des personnes ayant une incapacité.
- **Favoriser la divulgation éclairée et volontaire :** Parmi les personnes ayant une incapacité, celles qui ont accès à un mentor sont 11 % plus enclines à divulguer volontairement leur incapacité à leur employeur⁶. Ces résultats soulignent l'importance d'offrir des expériences professionnelles inclusives comme le mentorat, qui favorisent un climat de confiance et de sécurité psychologique – des conditions essentielles pour que les employés se sentent à l'aise de divulguer leur incapacité de manière volontaire.
- **Une meilleure estime de soi :** D'après une étude réalisée en 2022 par Mentor Canada, 66,6 % des personnes en situation de handicap ayant bénéficié d'une relation de mentorat à l'adolescence ont déclaré que leur mentor qui les a marqués le plus avait eu une influence importante sur leur estime de soi⁷.
- **Favoriser la mise en place de réseaux de mentors durables :** Nous avons constaté que de nombreuses personnes en situation de handicap ayant été mentorées deviennent mentors à leur tour, motivées par leurs expériences positives passées⁸. Cela permet d'établir des réseaux de mentorat durables en milieu de travail, où les personnes en situation de handicap se sentent valorisées et veulent aider les autres à réussir.
- **Amélioration de la satisfaction au travail :** Une étude menée en 2025 établit un lien entre la satisfaction au travail et la présence d'un mentor – 90,0 % des employés affirmant qu'un mentor avait contribué de manière importante ou assez importante à leur satisfaction professionnelle⁹.



5 Hillary Wool et coll., « Your Workforce Includes People with Disabilities. Does Your People Strategy? », Boston Consulting Group », 4 mai 2023, <https://www.bcg.com/publications/2023/devising-people-strategy-for-employees-with-disabilities-in-the-workplace>.

6 Hillary Wool et coll.

7 Mentor Canada, *L'impact du mentorat pour les jeunes en situation de handicap*, consulté le 2 juin 2025, https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2022-08/The%20Mentoring%20Effect%20Youth%20Experiencing%20Disabilities%20FR_new.pdf.

8 Le Conference Board du Canada, « Fostering Inclusion for People with Disability Through Mentorship: A Call to Action », à paraître.

9 Victoria Barford et Andrew Parkin, « Le mentorat au travail : Participation et perspectives du personnel », Environics Institute, mars 2025, https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2025/03/Le-mentorat-au-travail_FSC_Environics_DI-1.pdf.

Mentors

- **Accroître l'intelligence émotionnelle des dirigeants :** Une étude réalisée en 2024 souligne le rôle déterminant du mentorat entre pairs dans le développement de l'empathie chez les dirigeants¹⁰.
- **Stimuler la collaboration :** Nos travaux de recherche montrent que les mentors ayant une incapacité agissent comme co-guides et formateurs auprès de leurs mentorés, en fournissant un accompagnement spécialisé qui ne serait autrement pas disponible pour les personnes en situation de handicap¹¹.
- **Des perspectives élargies :** Une étude qualitative menée en 2023 et portant sur la mise en place d'un programme de mentorat auprès du personnel enseignant et administratif révèle que, dans le cadre du programme, les mentors approfondissent leur compréhension de l'inclusion des personnes en situation de handicap¹². Certains membres du personnel prennent alors conscience des obstacles systémiques qui entravent l'apprentissage des étudiants en situation de handicap et militent alors en faveur de pratiques pédagogiques plus inclusives.
- **Donner un nouveau souffle à la carrière des employés d'expérience :** Une étude qualitative de 2016 montre que les cadres supérieurs chevronnés retirent des avantages du fait de partager leurs connaissances et leur vécu avec des mentorés¹³.

- **D'importants avantages sur le plan personnel :** Notre étude et la littérature scientifiques le démontrent : les mentors ressortent grandis du soutien qu'ils apportent au développement professionnel des mentorés et des occasions d'apprentissage partagé, ce qui renforce leur intérêt à mentorer d'autres employés¹⁴.

Organisations

- **Favoriser la rétention du personnel :** Les personnes ayant une incapacité œuvrant au sein d'organisations dotées de programmes axés sur le bien-être des employés, comme le mentorat, sont 1,5 fois moins susceptibles de quitter leur emploi¹⁵.
- **Améliorer la culture organisationnelle :** Le mentorat enrichit la culture organisationnelle en renforçant les liens professionnels au sein de l'organisation. Ces relations facilitent la collaboration entre les unités organisationnelles et permettent aux employés de mieux comprendre l'incidence globale des activités de leur organisation¹⁶.
- **Instaurer un climat de sécurité psychologique :** Les employés qui se sentent écoutés et valorisés au travail rapportent une meilleure santé mentale¹⁷.
- **Assurer la durabilité grâce à la formation polyvalente :** L'un des atouts du mentorat réside dans les occasions de formation polyvalente qu'il offre aux employés, favorisant ainsi une plus grande flexibilité et une créativité accrue dans la conception et la réalisation des tâches¹⁸.

10 Katharina Prummer et coll., « The role of mentoring in developing leaders' emotional intelligence : exploring mentoring types, emotional intelligence, organizational factors, and gender », *Frontiers in Education* 9 (5 juin 2024), <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1393660>.

11 Le Conference Board du Canada, « Fostering Inclusion for People with Disability Through Mentorship: A Call to Action », à paraître.

12 Laura M. Heron et coll., « Mentoring Postsecondary Students with Intellectual Disabilities : Faculty and Staff Mentor Perspectives », *Education Sciences* 13, no 2 (février 2023) : 213, <https://doi.org/10.3390/educsci13020213>.

13 Jocey Quinn, « Mentoring : progressing women's careers in Higher Education, report for Equality Challenge Unit », consulté le 2 juin 2025, https://www.researchgate.net/publication/304025152_Mentoring_progressing_women's_careers_in_Higher_Education_Challenge_Unit/link/5763e80408ae1658e2ea1f82/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnOUGFnZSI6InNpZ251cCIsInBhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbiJ9fQ.

14 Le Conference Board du Canada, « Fostering Inclusion for People with Disability Through Mentorship: A Call to Action », à paraître; Tara Loeper et Ariel E. Schwartz, « 'Being a part of something': Experiences and perceived benefits of young adult peer mentors with intellectual/developmental disabilities and co-occurring mental health conditions », *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities* 36, n. 5 (2023) : 1067 – 75, <https://doi.org/10.1111/jar.13117>.

15 Hillary Wool et coll., « Your Workforce Includes People with Disabilities. Does Your People Strategy? »

16 Association canadienne de soutien à l'emploi, « Les avantages du mentorat, 28 février 2024, <https://www.supportedemployment.ca/fr/the-benefits-of-mentorship/>.

17 Association canadienne de soutien à l'emploi.

18 Association canadienne de soutien à l'emploi.

Définitions du mentorat

Selon la définition de l'ACSE, le mentorat est une relation entre un mentor et un mentoré qui s'inscrit dans un contexte particulier, comme l'emploi, l'entrepreneuriat ou les études¹⁹. Les relations de mentorat sont des expériences généralement limitées dans le temps, interactives, axées sur l'atteinte des objectifs du mentor et du mentoré et réalisées dans le cadre d'activités variées (développement de carrière, soutien émotionnel, etc.). 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. Une relation de mentorat constitue un exemple concret d'expérience de mentorat.

Les mentors accompagnent leurs mentorés en leur transmettant des connaissances, en leur prodiguant des conseils et en partageant leur expertise, notamment lorsque les mentorés doivent prendre des décisions éclairées concernant leur carrière. Nos recherches mettent en évidence le rôle des mentors en tant que partenaires collaboratifs, qui aident les mentorés à s'orienter dans divers aspects de leur vie, tout en contribuant au développement de leurs compétences, de leurs connaissances et de leur confiance en soi²⁰. 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 autonome²¹.

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

Structure du programme

Cette trousse d'outils appuie la conception et la mise en œuvre de programmes de mentorat individuel en milieu de travail. Toutefois, ces outils et ressources peuvent être adaptés pour soutenir divers modèles de mentorat. Nous encourageons les concepteurs de programmes à explorer différents types de mentorat, y compris ceux présentés dans le tableau ci-dessous.

19 Association canadienne de soutien à l'emploi et Mentor Canada, *Le mentorat pour les personnes en situation de handicap : Une revue de la littérature*, Association canadienne de soutien à l'emploi, mars 2024, <https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2024-06/Mentorat%20pour%20les%20personnes%20en%20situation%20de%20handicap.pdf>.

20 Le Conference Board du Canada, « Fostering Inclusion for People with Disability Through Mentorship: A Call to Action », à paraître.

21 Jennerdene L. Rubbi Nunan et coll., « Mentoring in the workplace: Exploring the experiences of mentor-mentee relations », *SA Journal of Industrial Psychology* 49 (2023), <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2067>.

Modèle de programme de mentorat	Brève description
Mentorat axé sur la carrière	Mentorat qui se déroule en milieu de travail dans le but d'assurer le développement personnel et/ou professionnel de la personne mentorée.
Mentorat de groupe	Un ou deux mentors accompagnent un petit groupe de mentorés simultanément (d'au plus cinq personnes) ²² .
Mentorat par les pairs	Les mentorés et les mentors sont jumelés en fonction de postes ou d'expériences similaires ²³ .
Mentorat inversé	Les employés subalternes agissent à titre de mentors auprès de leurs collègues plus expérimentés, notamment ceux occupant des postes de direction ²⁴ .
MentorHabilités	Mentorat qui adopte une approche unique, à court terme (d'une heure à une journée) entre les employeurs et les personnes en situation de handicap ²⁵ .
Mentorat éclair	Forme de mentorat dans laquelle les mentorés ont de brèves conversations avec plusieurs personnes expérimentées, en général dans le cadre d'un seul événement (p. ex., atelier, conférence) ²⁶ .

Durée du programme

La durée du programme de mentorat dépend des résultats attendus et de l'intensité du programme. Bien que la majorité des programmes de mentorat à l'étude durent entre trois et douze mois, la durée d'un programme correspond au temps requis pour que mentorés et mentors atteignent dans une mesure raisonnable les objectifs du programme.

Le sondage d'évaluation administré à la fin du programme permet aux organisations de connaître l'avis des participants à cet égard et d'ajuster la durée au besoin.

Appropriation et coordination

Lorsque les programmes de mentorat ne donnent pas les résultats escomptés, les employeurs indiquent souvent avoir sous-estimé l'ampleur des tâches liées à la gestion et à l'administration. Qui doit être responsable de la coordination du programme de mentorat? Bien que cette responsabilité puisse varier selon les organisations, nous recommandons qu'elle soit confiée à une personne ou à une équipe désignée.

Dans notre étude, des personnes en situation de handicap ont signalé avoir du mal à obtenir des réponses de collègues qui n'avaient ni la formation adéquate ni d'expérience acquise auprès de cette population. Nous recommandons donc que la personne ou l'équipe responsable du programme reçoive une formation sur la création d'environnements inclusifs pour les personnes en situation de handicap. Ce type de formation peut comprendre un cours sur la sensibilisation aux handicaps et de la formation sur la gestion adéquate des renseignements personnels (p. ex., les données personnelles ou médicales).

Les organisations qui n'ont pas cette expertise à l'interne peuvent faire appel à des organismes externes ou à des experts-conseils spécialisés dans la gestion de programmes de mentorat inclusifs.

Gestion du programme par cohortes

Le lancement d'un programme auprès de cohortes de petite taille permet de s'assurer que les participants recevront le soutien et les ressources nécessaires. Par exemple, si 40 mentors et 60 mentorés s'inscrivent au programme, il peut être judicieux de commencer par une cohorte de 15 mentors et 15 mentorés, plutôt que de tenter de gérer 100 participants simultanément.

22 Association canadienne de soutien à l'emploi et Mentor Canada, « Le mentorat pour les personnes en situation de handicap : Une revue de la littérature ».

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

24 Suneil A. Raju et coll., « Does reverse mentoring work in the NHS : a feasibility study of clinicians in practice », *BMJ Open* 12, n° 11 (1^{er} novembre 2022) : e062361, <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-062361>.

25 Association canadienne de soutien à l'emploi, « MentorHabilités Canada », 28 décembre 2020, <https://www.supportedemployment.ca/fr/initiatives/mentorability/>.

26 David A. Cook et coll., « Speed mentoring: An innovative method to facilitate mentoring relationships », *Medical Teacher* 32, n° 8 (2010) : 692-94, <https://doi.org/10.3109/01421591003686278>.

Pour réduire le temps d'attente que mettront les participants à obtenir un jumelage officiel, il est recommandé de proposer du mentorat de groupe ou d'autres formes de mentorat. Pour stimuler la participation des employés au mentorat, un employeur a souligné les avantages du mentorat lié à la tenue d'événements, où l'on invite les employés à participer à des activités axées sur l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Être prêt à consacrer de son temps

Il est essentiel d'être transparent quant à la durée du programme de mentorat. Le nombre d'heures prévues pour la formation, l'orientation, la préparation, les rencontres et les autres composantes du programme doit être communiqué de manière explicite aux participants potentiels. Cette transparence quant à l'engagement qui est attendu des mentors et des mentorés leur permet de prendre des décisions éclairées concernant leur disponibilité et leur capacité à s'investir.

Vérification à mi-parcours

Pour les relations de mentorat à long terme, il est recommandé que les responsables du programme organisent un suivi à mi-parcours avec les participants. Ce type de suivi s'avère particulièrement utile pour ajuster les politiques ou les ressources du programme afin de mieux répondre aux besoins particuliers des mentors et des mentorés. Les échanges peuvent porter, entre autres, sur les questions suivantes :

1. Qu'est-ce qui fonctionne bien dans votre relation de mentorat?
2. Quelles améliorations pourraient être apportées à votre expérience de mentorat?
3. Avez-vous progressé vers l'atteinte de vos objectifs?
4. Vos objectifs ont-ils évolué depuis le début du programme?
5. Estimez-vous que le jumelage avec votre mentor ou mentoré vous convient toujours?

La divulgation n'est pas nécessaire pour participer

La divulgation étant une démarche personnelle et volontaire, elle ne peut en aucun cas être exigée pour participer à un programme de mentorat. Les expériences de mentorat doivent offrir un environnement où les mentors et les mentorés se sentent en sécurité, respectés et soutenus, qu'ils choisissent ou non de se confier à propos d'une situation de handicap. Toute discussion liée à la divulgation d'une incapacité doit être menée avec délicatesse, dans le respect de la confidentialité et des limites personnelles de chacun.

La participation au programme de mentorat doit être accessible à toute personne intéressée, en particulier à celles dont les identités et les parcours de vie sont diversifiés.

Si des expériences liées au handicap sont abordées durant les échanges, par exemple lorsqu'un participant choisit d'en parler, la discussion doit se faire dans une perspective d'inclusion des personnes en situation de handicap. Il est important que les mentors aient l'occasion de développer leur sensibilité au handicap avant le début du mentorat. Par exemple, un mentor qui accompagne un mentoré en situation de handicap devrait savoir comment aborder ce type de conversation avec une approche centrée sur la personne, en respectant le vocabulaire et les préférences de son mentoré. Les organisations doivent intégrer des formations et des ressources dans le cadre du programme, afin de garantir que chaque relation de mentorat repose sur le respect et l'inclusion. Ces formations et ressources peuvent être proposées aux mentors et aux mentorés avant leur première rencontre.

Réflexion : Comment allons-nous mettre en place un programme de mentorat en milieu de travail?

La première étape pour concevoir un programme de mentorat efficace consiste à définir clairement les éléments clés à prendre en compte lors de sa mise en œuvre. Il est essentiel, pour les organisations qui amorcent cette démarche, de réfléchir à ces questions afin de définir les objectifs et les priorités du programme, ainsi que les moyens d'assurer

l'inclusion des personnes en situation de handicap – par exemple, en précisant comment ces personnes pourront cocréer le programme.

Servez-vous des questions du tableau ci-dessous pour réfléchir à la manière dont votre organisation mettra en œuvre un programme de mentorat en milieu de travail.

Questions générales sur la mise en œuvre

Observations

Quels résultats souhaitons-nous atteindre grâce à ce programme?

Comment aligner les objectifs du programme avec ceux des participants et de l'organisation?

Comment renforcer notre capacité à déployer ce programme efficacement?

Quels processus internes existants pouvons-nous mobiliser pour faciliter la gestion du programme?

Quelles solutions mettre en place si aucun processus n'existe pour le moment?

Avec quelles organisations externes pouvons-nous établir des partenariats?

Comment définirons-nous le public cible de notre programme de mentorat?

(à suivre...)

(suite)

Questions générales sur la mise en œuvre

Observations

Quels indicateurs de rendement clés utiliserons-nous pour évaluer les résultats du programme?

À quelles étapes du mentorat procéderons-nous à des évaluations (p. ex., à mi-parcours, après le mentorat)

Quelle durée sera nécessaire pour atteindre les principaux objectifs du programme (p. ex., 3, 6 ou 12 mois)?

Sur quels critères nous appuierons-nous pour jumeler les mentors et les mentorés afin d'assurer la cohérence avec les objectifs du programme?

Comment concilier les responsabilités professionnelles des mentors et des mentorés avec leur participation au programme de mentorat?

Remarques :

Charte du programme de mentorat : Précisions sur le programme et accessibilité

Définir clairement les normes incontournables – comme les engagements envers la durée, les attentes et les mesures d'adaptation – permet d'assurer la cohérence du programme et de favoriser l'harmonisation des objectifs des participants et de ceux du programme.

Les concepteurs de programmes peuvent s'appuyer sur le tableau ci-dessous pour structurer les composantes essentielles du programme de manière intentionnelle et inclusive.

Composantes de la charte

Observations

Combien de temps faut-il être prêt à consacrer au programme?

Quelle préparation est nécessaire pour participer au programme de mentorat?

Combien d'heures par semaine les participants doivent-ils consacrer à la relation de mentorat?

En général, combien de temps dure une relation de mentorat?

Quelles démarches suivre si une relation de mentorat ne fonctionne pas?

Comment mettre en place un processus clair pour mettre fin prématurément à une relation de mentorat?

Comment adapter le mentorat pour répondre aux besoins de mesures d'adaptation des participants?

Quelles options d'accessibilité seront offertes aux participants?

(à suivre...)

(suite)

Composantes de la charte	Observations
Comment promouvoir ces options d'accessibilité auprès des participants actuels et éventuels du programme?	
De quelle manière ferons-nous participer les personnes en situation de handicap à la conception du programme pour qu'il réponde à leurs besoins?	
Quelles mesures prendrons-nous pour garantir l'accessibilité au sein du programme de mentorat?	
Quels outils et ressources mettrons-nous à la disposition des participants pour faciliter les échanges sur les questions liées au handicap?	

Remarques :

Programmes de mentorat : lignes directrices sur le jumelage

Jumeler les participants selon des critères prédéfinis

Le succès des relations de mentorat repose en partie sur le jumelage de mentors et de mentorés ayant des objectifs, des intérêts ou des résultats attendus similaires dans le cadre du programme. Permettre aux participants d'évaluer eux-mêmes leur compatibilité, en complément du jumelage effectué par les responsables du programme, représente une approche réfléchie qui peut renforcer l'efficacité du mentorat. Notre recherche auprès de personnes en situation de handicap met en lumière certains facteurs pouvant améliorer la qualité des jumelages. Ces facteurs peuvent être adaptés en fonction des besoins et des objectifs propres à chaque participant.

- **Disponibilité** : Un facteur simple mais fondamental : si les participants ne sont pas en mesure de consacrer du temps aux rencontres ou aux échanges, la relation de mentorat risque d'être moins efficace.
- **Objectifs du programme** : La poursuite d'objectifs similaires facilite la relation de mentorat, mais mentors et mentorés n'ont pas à partager exactement les mêmes buts pour former un bon binôme. Par exemple, un mentoré axé sur l'avancement de sa carrière peut très bien être jumelé avec un collègue plus expérimenté souhaitant développer ses compétences en leadership.
- **Rôle ou fonction professionnelle** : Une expérience commune offre des points d'échange pertinents pendant le programme. Cependant, cette règle n'est pas absolue et des liens peuvent se créer en dehors des cercles habituels (p. ex. entre différentes équipes ou unités).
- **Préférences de lieu et de fuseau horaire** : Les participants expriment souvent une préférence pour un jumelage fondé sur leur mode de participation (en présentiel ou en ligne) et sur leur fuseau horaire, afin de faciliter la coordination des rencontres.
- **Expérience du handicap** : Les mentorés en situation de handicap expriment souvent une préférence pour des mentors ayant une expérience similaire. Il est donc important de tenir compte de ces préférences, même s'il n'est pas toujours possible d'assurer un jumelage qui corresponde parfaitement aux attentes des participants.

- **Centres d'intérêt communs** : Le partage d'intérêts communs peut contribuer à renforcer la relation de mentorat, bien qu'il ne soit pas indispensable à son bon déroulement.

Entretien mené par le mentor

Le jumelage ne doit pas reposer uniquement sur les décisions des responsables du programme. De nombreux mentors apprécient la possibilité de rencontrer leur futur mentoré avant le jumelage officiel, afin de mieux comprendre ses champs d'intérêt, son parcours et ses objectifs. Cet échange initial permet aux deux parties d'évaluer leur compatibilité. Par exemple, un mentor peut rapidement déterminer s'il possède l'expérience nécessaire pour accompagner efficacement le mentoré dans l'atteinte de ses objectifs.

Considérations pour le jumelage avec une personne en situation de handicap

Les mentorés en situation de handicap trouvent précieux d'avoir un mentor ayant une expérience similaire et qui peut faire preuve d'une profonde compréhension de la situation du mentoré, ce qui nourrit un sentiment d'expérience partagée. Ce type de jumelage peut donner lieu à un meilleur bagage de connaissances pour surmonter les obstacles et favoriser l'affirmation de soi au travail. Le fait d'échanger avec une personne ayant un vécu similaire peut également réduire la pression qui pèse sur le mentoré lorsqu'il s'agit de sensibiliser les autres à l'inclusion, à l'accessibilité et au handicap.

Considérations pour le mentorat superviseur-employé

Les programmes de mentorat ne sont généralement pas le cadre idéal pour qu'un mentoré soit jumelé avec son superviseur immédiat. Les mentorés peuvent hésiter à partager des renseignements personnels avec leur gestionnaire, par crainte que la confidentialité ne soit pas respectée ou que des conflits d'intérêts nuisent à la qualité de la relation de mentorat.

Calendrier type de mise en œuvre

Nous recommandons aux concepteurs de programmes d'ajuster ce calendrier-type en fonction des exigences propres à leur programme de mentorat.

Période	Activités	Objectif	Responsable	Remarques
Semaines 0 à 3	Proposition préliminaire de planification du programme	Décrivez les objectifs et les buts du programme. Recueillez des données probantes pour appuyer la haute direction dans la mise en œuvre du programme au sein de votre organisation. Élaborez une vue d'ensemble des besoins en ressources du programme (personnel, temps et budget).	Exemple : Gestionnaire principal des ressources humaines, groupe de ressources pour les employés	
Mois 1 et 2	Proposition et approbation	Soumettez une proposition officielle pour examen.		
Mois 2	Refonte du programme	Apportez les changements nécessaires au programme de mentorat et adaptez les outils à la réalité organisationnelle.		
Mois 3	Mise en œuvre du plan de communication	Communiquez les objectifs, la raison d'être et la valeur du programme à l'ensemble de l'organisation.		
Mois 4 – 5	Recrutement	Sélectionnez une première cohorte de participants au programme de mentorat à l'aide d'un questionnaire visant à recueillir de l'information sur les objectifs et les intérêts des participants.		
Mois 4 – 5	Jumelage et lancement du programme	Procédez au jumelage des mentorés et des mentors, puis organiser des séances d'orientation afin de leur fournir une formation sur le programme.		

Exemple de plan de communication

Notre étude montre que les employeurs éprouvent des difficultés à mobiliser et à recruter des participants pour des programmes de mentorat inclusifs destinés aux personnes en situation de handicap. Une stratégie efficace consiste à lancer une campagne de communication interne pour faire la promotion du programme de mentorat, comprenant des présentations destinées à l'ensemble du personnel, des campagnes de courriels et des ressources à l'intention d'éventuels participants.

Communication	Public	Format	Objectif	Responsable	Tâches
Annonce du programme de mentorat	Tout le personnel	Courriel/intranet	Présenter le programme de mentorat au personnel de l'organisation et fixer la date de son dévoilement.	Gestionnaire du programme	Préparer une fiche de questions-réponses à joindre au courriel.
Rappel concernant la présentation sur le mentorat	Tout le personnel	Courriel	Courriel de rappel concernant la date du dévoilement.	Coordonnateur RH/ de programme	Rédiger le courriel, concevoir les événements, présentations ou sondages pour recruter les participants.
Dévoilement du programme de mentorat	Tout le personnel	Réunion en ligne/ en personne	Présenter au public les différentes composantes du programme, notamment le cadre général, le calendrier de mise en œuvre et les ressources clés.	Gestionnaire du programme	Préparer une présentation pour l'ensemble du personnel, lancer le sondage en matière de recrutement.
Réunion d'orientation	Mentors et mentorés	Réunion en ligne/ en personne	Former la cohorte à l'utilisation des ressources du programme.	Coordonnateur RH/ de programme	Préparer la réunion d'orientation.
Jumelage	Mentors et mentorés	Courriel/intranet	Soutenir le processus de jumelage de manière collaborative en faisant participer à la fois les responsables du programme et les participants – par exemple, en proposant des jumelages, en recueillant les préférences des mentors et des mentorés, et en validant les appariements proposés.	Coordonnateur RH/ de programme	Rédiger le courriel.
Rappels de réunions	Mentors et mentorés	Courriel	Rappeler à chaque participant qu'il doit planifier sa première réunion.	Coordonnateur RH/ de programme	Rédiger le courriel.
Vérification après la première rencontre	Mentors et mentorés	Courriel	Envoyer un courriel à tous les participants du programme de mentorat pour faire un suivi après la première rencontre.	Coordonnateur RH/ de programme	Rédiger le courriel.

Remarques :

Exemple de responsabilités et de ressources dans le cadre du mentorat

Étape	Responsabilités du mentor	Responsabilités du mentoré	Ressources
Responsabilités initiales			
Avant la première rencontre	Réfléchissez à vos objectifs en tant que mentor.	Réfléchissez à vos objectifs en tant que mentoré.	s.o.
	Consultez le site LinkedIn du mentoré pour mieux comprendre son parcours professionnel.	Consultez le site LinkedIn du mentor pour mieux comprendre son parcours professionnel.	s.o.
Lors de la première rencontre	Achevez l'entente de mentorat (c.-à-d. aidez le mentoré à formuler des objectifs).	Achevez l'entente de mentorat (c.-à-d., fixez des objectifs, discutez des objectifs du mentor).	Entente de mentorat
Exercice de réflexion après la première rencontre	Menez un exercice de réflexion après la première rencontre.	Menez un exercice de réflexion après la première rencontre.	Exercice de réflexion après la première rencontre
	Établissez la liste des mesures à prendre en collaboration avec le mentoré.	Établissez la liste des mesures à prendre en collaboration avec le mentor.	Journal de communication
Responsabilités générales			
Tout au long de la relation	Offrez soutien, rétroaction et conseils au mentoré en vous appuyant sur vos expériences ou connaissances.	Guidez les échanges avec le mentor à l'aide de questions ou de sujets.	Guide de conversation
	Faites preuve de professionnalisme dans la relation en respectant la politique organisationnelle.	Faites preuve de professionnalisme dans la relation en respectant la politique organisationnelle.	s.o.
	Appuyez la réalisation des objectifs du mentoré.	Définissez vos propres objectifs et explorez ceux du mentor.	Entente de mentorat
	Accompagnez le mentoré dans la gestion des obstacles lorsque cela s'avère pertinent pour le programme.	Demandez l'appui du mentor ou du coordonnateur du programme en cas de difficulté.	s.o.
	Offrez une certaine flexibilité dans la communication lorsque cela est possible.	Démontrez votre respect envers le mentor pour le temps qu'il vous consacre en observant les termes de l'entente de mentorat.	Entente de mentorat
	Faites le point avec le mentoré sur les progrès accomplis concernant les objectifs et les mesures prévues.	Faites le point avec le mentor sur les progrès accomplis concernant les objectifs et les mesures prévues.	Entente de mentorat Journal de communication
	Suivez l'évolution du mentorat en vous servant des ressources du programme au besoin.	Suivez l'évolution du mentorat en vous servant des ressources du programme au besoin.	Journal de communication

s.o. = sans objet

Remarques :

Modèle d'entente de mentorat

Pour rendre l'expérience de mentorat plus efficace, les mentorés et les mentors doivent définir clairement leurs attentes concernant le déroulement de leur relation.

Ce modèle aide à créer une entente de mentorat où sont précisés les attentes, les objectifs et les mesures d'accessibilité ou d'adaptation requises. Veillez à ce que les participants échangent sur leurs préférences respectives en matière d'accessibilité à la communication.

Par ailleurs, les responsables du programme peuvent opter pour un programme à court terme, qui est assorti d'une entente beaucoup moins volumineuse. Dans ce cas, il est recommandé de simplifier l'entente en mettant l'accent sur l'accessibilité, la confidentialité et les mesures d'adaptation.

Les responsables doivent veiller à ce que l'entente soit disponible dans des formats accessibles : documents Word compatibles avec les lecteurs d'écran, fichiers PDF balisés incluant du texte alternatif, un ordre de lecture défini et des outils de navigation tels que les titres. Des ressources sont fournies à la fin de cet outil pour garantir que la documentation accessible soit mise à la disposition de tous les utilisateurs.

Cette entente est un document évolutif (à l'exception des clauses relatives à la confidentialité, à la résiliation et à l'autorité) et peut être modifiée au besoin par les deux participants.

Attentes

1. Quel est notre mode de communication préféré? (Sélectionnez tout ce qui s'applique)

- a. Courriel
- b. Vidéoconférence (p. ex., Zoom, Teams)
- c. Appels téléphoniques
- d. Messages textes
- e. Réunions en personne
- f. Autre, veuillez préciser

2. Avons-nous des besoins en matière d'accessibilité liés à la communication? Par exemple, l'utilisation de sous-titrage lors des appels vidéo ou de documents compatibles avec les lecteurs d'écran.

3. À quelle fréquence souhaitons-nous nous rencontrer?

- a. Une fois par semaine
- b. Toutes les deux semaines
- c. Une fois par mois
- d. Autre, veuillez préciser

4. En cas d'annulation ou de report d'une réunion, nous nous informerons mutuellement par :

- a. Téléphone
- b. Courriel
- c. Autre, veuillez préciser

5. La relation officielle de mentorat durera

- a. 3 mois
- b. 6 mois
- c. 12 mois
- d. Autre, veuillez préciser

6. La relation officielle de mentorat prendra fin le :

Buts

1. Quels sont les objectifs du mentoré dans le cadre de ce mentorat? Comment le mentor peut-il aider le mentoré à atteindre ces objectifs?

	Objectifs du mentoré	Mesures à prendre
But 1		
But 2		
But 3		

Quels sujets aimeriez-vous aborder en priorité?

2. Quels sont les objectifs du mentor dans le cadre de ce mentorat? Comment le mentoré peut-il aider le mentor à atteindre ces objectifs?

	Objectifs du mentor	Mesures à prendre
But 1		
But 2		
But 3		

Quels sujets aimeriez-vous aborder en priorité?

Mesures d'adaptation

Cette section est facultative. Les participants sont invités à faire part de toute mesure d'adaptation ou de soutien qui favoriserait leur réussite au sein du programme.

Mesures d'adaptation pour le mentoré

Mesures d'adaptation pour le mentor

Vie privée et confidentialité

Le mentoré et le mentor sont tous deux tenus au respect de la vie privée et de la confidentialité. Toute information délicate abordée sera traitée de manière strictement confidentielle, sauf dans les cas prévus par la loi ou par les politiques de l'organisation (p. ex., harcèlement ou inconduite sexuelle).

Position d'autorité

Il peut être difficile pour un employé d'avoir pour mentor son superviseur immédiat. Nous recommandons d'éviter ce type de relations de mentorat. Toutefois, si le mentor ou le mentoré occupe un poste hiérarchiquement beaucoup plus élevé (p. ex., vice-président), cet enjeu est plus facile à gérer.

Le mentor ou le mentoré occupe-t-il un poste décisionnel au sein de votre unité (p. ex., vice-président ou directeur)?

- Oui
- Non

Si oui, indiquez les mesures qui seront prises pour éviter que cette position d'autorité nuise au développement du mentor ou du mentoré.

Fin du programme

Bien que le programme de mentorat soit conçu pour une durée déterminée, il arrive que certaines relations prennent fin prématurément. Si un participant considère que la relation n'est plus bénéfique et souhaite l'interrompre, cette décision sera acceptée sans jugement ni questionnement. Les raisons peuvent être variées : objectifs atteints plus rapidement que prévu, évolution des besoins, ou changement de circonstances. Dans de telles situations, une fin anticipée peut s'avérer la meilleure option.

La personne à l'origine de cette décision doit :

- 1. Communiquer la décision :** Communiquez votre décision au mentor ou au mentoré (p. ex., par courriel ou rencontre en ligne).
- 2. Informer le responsable du programme :** Informez le responsable du programme par courriel de la fin anticipée de la relation. Cela permet au responsable du programme d'évaluer la situation et d'offrir du soutien aux deux participants.
- 3. Demander un nouveau jumelage si cela est désiré :** Si vous le souhaitez, demandez au responsable d'être jumelé avec un nouveau mentor ou un nouveau mentoré.

Le mentoré et le mentor s'entendent sur les modalités de leur relation telles qu'elles sont énoncées ci-dessus.

Signature du mentor

Signature du mentoré

Date

Date

Exemple d'exercice de réflexion après la première rencontre

Le tableau suivant permet aux mentors et aux personnes mentorées de consigner leurs impressions à la suite de leur rencontre initiale. Cette réflexion facilitera la décision quant à la poursuite de la relation : faut-il développer un partenariat à long terme ou quelques séances supplémentaires répondront-elles aux besoins? Cette approche reconnaît que tous les participants n'ont pas nécessairement la disponibilité ou la volonté de s'investir dans une relation de mentorat à long terme.

Il est conseillé que chaque participant procède à cette évaluation de manière individuelle et fasse parvenir ses commentaires au responsable du programme.

Questions sur la première rencontre

Observations

La rencontre s'est-elle déroulée selon vos attentes? Précisez les raisons de votre réponse.

Quelles sont vos observations concernant le ton et l'évolution de votre premier échange?

Que retenez-vous de votre participation à la définition de l'entente de mentorat?

Parmi les buts exprimés par votre partenaire de mentorat, lesquels rejoignent le mieux vos propres aspirations?

Quelles modifications pourraient faciliter l'organisation de vos futures rencontres?

Quels thèmes aimeriez-vous explorer lors de votre prochaine séance?

Guide de conversation sur le mentorat

Ce guide peut favoriser le développement d'un lien entre les participants et propose des suggestions pour orienter les échanges axés sur la carrière. Nos recherches menées auprès de mentors engagés dans des relations de mentorat officielles révèlent que disposer de balises thématiques facilite l'organisation des échanges, quel que soit le format adopté (mentorat individuel ou collectif). Bien qu'il soit avantageux de mettre à la disposition des mentors une liste de sujets recommandés, plusieurs d'entre eux valorisent également la liberté d'explorer spontanément de nouveaux thèmes sans cadre prédéfini. Cette approche s'avère particulièrement enrichissante dans le contexte du mentorat de groupe, où les participants puisent leur inspiration dans les thèmes soulevés par leurs pairs, générant ainsi une dynamique collaborative. Cette observation confirme l'importance d'un cadre structurant, tout en préservant la souplesse nécessaire pour s'adapter aux aspirations et centres d'intérêt propres à chaque participant.

Commencer une relation de mentorat

Thèmes : Définir la relation et fixer des limites

Objectifs :

- Faire connaissance.
- Clarifier attentes, préférences de communication et limites
- Discuter des objectifs du mentor et du mentoré.

Avant la première rencontre :

- **Fixez les limites :** Avant la première rencontre, les participants sont invités à préciser leurs limites, notamment leurs préférences et les sujets à ne pas aborder. Confirmez quelles informations peuvent être partagées hors du cadre du mentorat.

Lors de la première rencontre :

- **Brisez la glace :** Commencez par vous présenter en exposant votre trajectoire professionnelle, vos raisons de participer au programme de mentorat et quelques anecdotes amusantes que vous acceptez de raconter.
- **Entente de mentorat :** La première rencontre est l'occasion idéale pour remplir ensemble l'entente de mentorat, qui précise les préférences, les objectifs et les attentes en matière de confidentialité.
- **Bilan de la première rencontre :** Analysez votre rencontre initiale en utilisant l'outil de réflexion prévu à cet effet.

Cultiver la relation

Mois 1 – Vision professionnelle

Thème : Développement de carrière

Guide de discussion :

- **L'essentiel :** Demandez-vous mutuellement où vous vous voyez dans cinq ans.
- **Forces :** Échangez sur vos atouts professionnels et les domaines de compétences que vous souhaiteriez approfondir.
- **Parcours du mentor :** Posez-vous des questions à tour de rôle sur vos trajectoires professionnelles. Votre mentor a-t-il suivi un cheminement de carrière similaire au vôtre? Explorez les points communs et les différences.

Mois 2 – Compétences

Thème : Perfectionnement des compétences

Guide de discussion :

- **Cernez les lacunes en matière de compétences :** Discutez des compétences que vous estimez devoir améliorer pour mieux évoluer en milieu de travail (p. ex., recherche d'emploi, compétences techniques).
- **Développement des compétences :** Échangez sur les aptitudes que vous avez acquises au cours de votre carrière et qui pourraient être utiles à votre mentor/mentoré, ainsi que sur les moyens de soutenir son développement pour combler d'éventuelles lacunes.
- **Transfert de connaissances :** Partagez vos connaissances sur les ressources, formations ou

cours qui se sont révélés bénéfiques pour vous.

Mois 3 – Développement professionnel

Thème : Communication au travail

Guide de discussion :

- **Communication stratégique :** Discutez de la façon dont vous présentez vos idées, exprimez vos frustrations concernant les processus ou communiquez vos besoins en milieu de travail.
- **Communication ascendante :** Avez-vous déjà fourni de la rétroaction à la haute direction? Qu'est-ce qui a bien fonctionné ou moins bien fonctionné?
- **Exercices pratiques :** Exercez-vous à faire des présentations ou à prendre la parole.

Guide de discussion :

Mois 4, 5, 6, et mois suivants – Les organisations peuvent poursuivre le mentorat afin de réaliser les objectifs de leur programme.

Remarques :

Transition

Thème : Réflexion et prochaines étapes

Guide de discussion :

- **Discutez des principales conclusions :** Explorez les expériences, apprentissages ou trouvailles qui vous ont marqué (p. ex., un conseil que vous avez trouvé particulièrement utile).
- **Dernières observations :** Réfléchissez à la relation de mentorat. Qu'avez-vous appris l'un de l'autre? Quelles questions demeurent sans réponse?
- **Prochaines étapes :** Cette dernière conversation constitue un moment privilégié pour discuter de vos projets après la fin du mentorat. Ces plans peuvent contribuer à orienter la discussion de transition qui suit.
- **Transition :** Ayez une conversation franche pour déterminer si vous souhaitez maintenir un lien informel après le mentorat.

À la fin du programme, les deux participants recevront un questionnaire d'évaluation à remplir.

Sondage d'évaluation du programme de mentorat

La série de questions suivantes du sondage vise à fournir aux organisations un outil normalisé pour évaluer l'efficacité de leur programme de mentorat.

Ce sondage permet de recueillir des commentaires utiles pour établir les profils des participants, apporter des modifications au programme et mesurer son impact. Le sondage regroupe mentors et mentorés dans un même questionnaire, adoptant une logique linéaire avec embranchement permettant de recueillir les deux perspectives. Certaines questions sont posées à la fois aux mentors et aux mentorés afin de permettre une analyse comparative entre les deux groupes.

Ce sondage peut être élaboré sur toute plateforme de sondage courante qui permet une logique linéaire avec embranchement.

Éléments du sondage

Informations générales

1. J'ai participé à ce programme en tant que :
 - a. Mentor
 - b. Mentoré
2. Quelle a été la durée du mentorat? ____ ans ____ mois
3. La relation de mentorat a-t-elle pris fin prématurément?
 - a. Oui
 - b. Non
 - c. Je n'en suis pas certain(e)
4. [si 3a] Pourquoi le mentorat a pris fin prématurément?
 - a. J'ai atteint mes objectifs
 - b. Je n'avais plus le temps de poursuivre
 - c. Je n'avais pas l'impression que cela répondait à mes besoins
 - d. Je n'ai pas apprécié mon mentor/mentoré
 - e. Mon mentor/mentoré et moi avons convenu d'y mettre fin; veuillez préciser : _____
 - f. Autre, veuillez préciser : _____
5. [si 3a] Quelle aurait été, selon vous, la durée idéale de votre relation de mentorat?
 - a. Aucune durée (je ne souhaitais pas participer à un mentorat)
 - b. 1 à 2 mois
 - c. 3 à 4 mois
 - d. 5 à 6 mois
 - e. 7 à 9 mois
 - f. 10 à 12 mois
 - g. Plus de 12 mois
 - h. Autre, veuillez préciser : _____
6. À quelle fréquence avez-vous rencontré votre mentor/mentoré?
 - a. Plus d'une fois par semaine
 - b. Une fois par semaine
 - c. Une fois toutes les 2 semaines
 - d. Une fois par mois
 - e. Une fois tous les 3 mois
 - f. Autre, veuillez préciser : _____

[logique de fin de sondage]

5. [si 4b] Pourquoi n'aviez-vous plus de temps à consacrer au mentorat?

8. Auriez-vous préféré rencontrer votre mentor/mentoré plus souvent?
 - a. Oui
 - b. Non
9. [si oui] À quelle fréquence auriez-vous préféré rencontrer votre mentor/mentoré?
 - a. Plus d'une fois par semaine
 - b. Une fois par semaine
 - c. Toutes les 2 semaines
 - d. Une fois par mois
 - e. Une fois par trimestre
 - f. Autre, veuillez préciser : _____

Résultats du mentorat

10. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous votre expérience du programme de mentorat?

1	2	3	4	5	6	7
Extrêmement insatisfait	Très insatisfait	Moyennement insatisfait	Neutre	Moyennement satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait

Engagement : L'engagement dans une relation de mentorat désigne le degré de participation active et d'interaction entre le mentor et le mentoré, par exemple la collaboration, le suivi des engagements et le fait de réagir rapidement.

11. Quel a été votre degré d'engagement dans la relation de mentorat?

1	2	3	4	5	6	7
Extrêmement désengagé	Très désengagé	Modérément désengagé	Neutre	Modérément engagé	Très engagé	Extrêmement engagé

12. Les avantages que vous avez retirés de votre participation au programme de mentorat valent le temps et les efforts que vous y avez consacrés?

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	D'accord	Fortement en accord

13. Avez-vous disposé de ressources suffisantes (temps, formation, documents) pour soutenir votre participation durant toute la relation de mentorat? (Sélectionnez tout ce qui s'applique)

- a. Oui, j'ai disposé de ressources suffisantes
- b. J'avais besoin de plus de temps pour communiquer avec mon mentoré/mentor
- c. J'avais besoin de formation supplémentaire (p. ex., sur les ressources et les responsabilités)
- d. J'avais besoin de documents additionnels pour faciliter la relation (p. ex., modèles de messages)
- e. Autre, veuillez préciser : _____

Questions à l'intention des mentorés

[Masquer pour les répondants qui ont sélectionné « mentor »]

14. Dans quelle mesure votre mentor vous a-t-il été utile pour l'atteinte de vos objectifs?

1	2	3	4	5	6	7
Extrêmement inefficace	Très inefficace	Moyennement inefficace	Ni efficace ni inefficace	Moyennement efficace	Très efficace	Extrêmement efficace

Engagement : L'engagement dans une relation de mentorat désigne le degré de participation active et d'interaction entre le mentor et le mentoré, par exemple la collaboration, le suivi des engagements et le fait de réagir rapidement.

15. Dans quelle mesure votre mentor s'est-il engagé dans la relation de mentorat?

1	2	3	4	5	6	7
Extrêmement désengagé	Très désengagé	Modérément désengagé	Ni engagé ni désengagé	Modérément engagé	Très engagé	Extrêmement engagé

16. Quels avantages avez-vous tirés de la présence d'un mentor? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)

- a. Conseils ou orientation de carrière
- b. Acquisition de nouvelles compétences (p. ex., communication, compétences techniques)
- c. Acquisition de nouvelles connaissances (p. ex., pratiques exemplaires du secteur)
- d. Élargissement de mon réseau professionnel
- e. Soutien émotionnel
- f. Confiance accrue
- g. Estime de soi renforcée
- h. Apprentissage auprès d'un mentor d'expérience
- i. Autre, veuillez préciser : _____

Questions à l'intention du mentor

[Masquer pour les répondants qui ont sélectionné « mentoré »]

17. Vous êtes-vous senti suffisamment préparé(e) pour votre rôle de mentor?

- a. Oui
- b. Non
- c. Je n'en suis pas certain(e)

18. [si non] Qu'aurait-pu faire le programme pour mieux vous préparer à votre rôle de mentor?

19. Dans quelle mesure votre mentoré était-il engagé dans la relation de mentorat?

1	2	3	4	5	6	7
Extrêmement désengagé	Très désengagé	Modérément désengagé	Ni engagé ni désengagé	Modérément engagé	Très engagé	Extrêmement engagé

Questions finales

20. La durée du programme de mentorat a-t-elle répondu à vos besoins?

- a. Oui
- b. Non, veuillez préciser : _____

21. Quels défis avez-vous rencontrés?

22. Que souhaiteriez-vous améliorer?

23. Que pourrait-on faire pour rendre le programme de mentorat plus accessible?

24. Quel a été l'aspect le plus efficace du programme de mentorat?

Remarques :

Réflexion : Comment peut-on améliorer le programme?

Cette réflexion vise à outiller les responsables du programme en leur proposant des questions clés à examiner après l'analyse du sondage d'évaluation du programme de mentorat. Les réflexions qui en découleront pourront ensuite servir à bonifier le programme pour la prochaine cohorte.

Questions à considérer	Source des données	Observations
Dans quelle mesure les objectifs du programme ont-ils été atteints?	Discussion à l'interne	
Quels changements pourraient être apportés aux critères d'admission pour la deuxième cohorte?	Discussion à l'interne	
Quelles remarques ont fait les mentors et les mentorés sur la durée du programme?	Sondage d'évaluation du programme	
Quelles sont les observations des mentors et des mentorés concernant les ressources nécessaires à leur participation réussie au programme de mentorat?	Sondage d'évaluation du programme	
Comment rendre le programme plus accessible à la lumière des lacunes relevées?	Sondage d'évaluation du programme	
Comment ont été perçues nos ressources visant à outiller les mentors pour accompagner des mentorés en situation de handicap?	Sondage d'évaluation du programme	
Que déclarent les participants au sujet de la qualité de leur expérience de mentorat?	Sondage d'évaluation du programme	
Quels aspects du programme ont eu le plus d'impact pour les participants?	Sondage d'évaluation du programme	
Quelles suggestions d'amélioration ont été formulées?	Sondage d'évaluation du programme	
Parmi ces suggestions d'amélioration, lesquelles mettrons-nous en œuvre pour la prochaine cohorte?	Discussion à l'interne	
Quelles améliorations les personnes en situation de handicap ont-elles proposées pour accroître l'accessibilité du programme?	Discussion à l'interne	

Principaux indicateurs concernant les anciens participants au programme de mentorat

Il arrive que les organisations ayant déjà bien avancé dans la mise en œuvre de programmes de mentorat cherchent de nouvelles façons d'en mesurer les résultats. Cela peut se faire à l'aide de techniques fondées sur les données, notamment en surveillant certains indicateurs clés en ressources humaines pour les personnes ayant suivi le programme de mentorat. Exemples d'indicateurs en RH utilisés pour mesurer le succès :

Indicateur en RH	Méthode de collecte des données
Taux de roulement	Ajustement des mesures trimestrielles ou annuelles pour comparer le taux de roulement des mentors et des mentorés
Absentéisme	Suivi dans les registres d'absences des mentors et des mentorés à l'aide du Système d'information sur les ressources humaines
Avancement professionnel au sein de l'organisation	Suivi de la mobilité professionnelle des anciens participants
Degré d'engagement des employés	Intégrer les mentors et les mentorés au sondage sur l'engagement des employés
Rétention	Utilisation des données des mentors et mentorés pour comparer les niveaux de rétention avec ceux des employés n'ayant pas participé au programme

Remarques :

Liste des ressources

Ressources supplémentaires sur les programmes de mentorat

[Guide pour lancer un programme de mentorat \[en anglais\]](#)

[Modèle de mentorat de la Society of Quality Assurance \[en anglais\]](#)

[Programme national pour les employeurs, les prestataires de services et les demandeurs d'emploi](#)

[Connecteur Mentor](#)

Divulgaration

Ressources en matière de divulgation pour les employeurs et les employés.

[Appuyer la divulgation d'un handicap](#)

[Aide à la décision pour la communication sur les handicaps non apparents \[en anglais\]](#)

[Guide de divulgation en milieu de travail](#)

Mesures d'adaptation

Liens vers des guides sur les mesures d'adaptation, des résumés pour les personnes intéressées par les adaptations en milieu de travail, ainsi que des processus généraux connexes.

[Guide de la Commission canadienne des droits de la personne sur les mesures d'adaptation](#)

[Obligation d'accommodement de la Commission ontarienne des droits de la personne](#)

[Obligation de prendre des mesures d'adaptation : Démarche générale à l'intention des gestionnaires](#)

[Élaboration d'une politique sur les mesures d'adaptation au travail](#)

Documents accessibles

Liens vers des guides sur l'accessibilité de la documentation :

[Comment se conformer aux dernières normes \[en anglais\]](#)

[Rendre vos documents Word accessibles aux personnes atteintes d'un handicap](#)

Cours

Les cours en ligne offrent aux employeurs, au personnel, aux personnes vivant avec un handicap et au grand public l'occasion de mieux comprendre les groupes méritant l'équité en milieu de travail et de faire preuve de sensibilité envers eux. Des formations sur le soutien aux travailleurs en situation de handicap sont offertes par plusieurs organismes, notamment :

[LinkedIn Learning : Soutenir les travailleurs handicapés](#)

[La Marche des dix sous du Canada : Sensibilisation en matière d'accessibilité \[en anglais\]](#)

[Mesures de soutien pour votre handicap à l'école et au travail \[en anglais\]](#)

Sites Web gouvernementaux et législation

Liens vers divers sites Web gouvernementaux et vers la législation.

[Stratégie d'emploi pour les Canadiens en situation de handicap d'Emploi et Développement social Canada](#)

[Charte canadienne des droits et libertés](#)

[Loi canadienne sur les droits de la personne, L.R.C., 1985, ch. H-6](#)

[Commission canadienne des droits de la personne](#)

[Charte sur les dimensions Équité, Diversité et Inclusion](#)

[L'intimidation : Essayons d'y mettre un terme](#)

[Loi sur l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap de l'Ontario](#)

[Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme](#)

Recherche

Liste de ressources en appui à l'inclusion des personnes handicapées en milieu de travail, classées en recherches scientifiques et non scientifiques.

Littérature grise

[Identities of PwD: How to support](#), Boston Consulting Group, 2004

[Profil des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus](#), Statistique Canada, 2024

[Your workforce includes people with disabilities](#), Boston Consulting Group, 2023

[Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017-2022](#), Statistique Canada, 2023

[Les handicaps et le milieu de travail : défis, tendances et pratiques exemplaires dans les PME au Canada](#), Optez pour le talent, 2022

[Benefits of a mentoring relationship](#), Université de Plymouth, 2016

Articles de périodiques scientifiques

[The positive consequence of workplace mentorship: practical considerations](#), *Journal of Career Development*, 2022

[The experiences of mentor-mentee relations in the workplace](#), *Journal of Industrial Psychology*, 2023

[The positive psychology of mentoring](#), *Human Resource Development Quarterly*, 2019

[Workplace mentorship: a critical review](#), *Journal of Career Development*, 2020

[Disability disclosure and workplace accommodations among youth with disabilities](#), *Disability and Rehabilitation*, 2019

[Does it matter what your reasons are when deciding to disclose a disability at work?](#), *Journal of Occupational Rehabilitation*, 2021

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



Favoriser l'inclusion en milieu de travail : Trousse d'outils du programme de mentorat pour les employeurs

Le Conference Board du Canada

Pour citer ce rapport : Conference Board du Canada, *Le. Favoriser l'inclusion en milieu de travail : Trousse d'outils du programme de mentorat pour les employeurs*, 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

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...