

Le mentorat comme catalyseur de l'employabilité jeunesse

Sommaire des constats tirés de la création de sens



Mentor Canada

SRDC SINCE 1991 **SRSA**
INNOVATION • EXPERIMENTATION • EVALUATION

Funded by the Government of
Canada's Youth Employment
and Skills Strategy

Financé par le gouvernement du
Canada par le biais de la Stratégie
emploi et compétences jeunesse

Canada

The Students
Commission
of Canada
Centre of Excellence for
Youth Engagement



La commission
des élèves du
Canada
Le centre d'excellence pour
l'engagement des jeunes

Contributrices et remerciements

Autrices

Barbara Dobson

Associée principale supérieure de recherche,
Société de recherche sociale appliquée (SRSA)

Luxmhina Luxmykanthan

Agente de recherche, Société de recherche
sociale appliquée (SRSA)

Cam Nguyen

Associée principale supérieure de recherche,
Société de recherche sociale appliquée (SRSA)

Éditrices

Véronique ChurchDuplessis

Directrice principale, recherche et impact,
Mentor Canada

Blanche Monabeka

Chef de projet, Mentor Canada

Sydney Piggott

Directrice des partenariats et initiatives
stratégiques, Mentor Canada

Conseil en sensemaking

CHÔRA Canada

Funded by the Government of
Canada's Youth Employment
and Skills Strategy

Financé par le gouvernement du
Canada par le biais de la Stratégie
emploi et compétences jeunesse

Canada

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude aux partenaires qui ont contribué aux ateliers de sensemaking 2025 en tant que présentateurs et participants : Société de recherche sociale appliquée (SRSA), la Commission des élèves du Canada, Indigenous Friends Association, Blue Door, Passeport pour ma réussite Canada, MentorHabiléts Canada (Association canadienne de soutien à l'emploi), University of Saskatchewan (School of Environment and Sustainability), University of Victoria (Coop and Career Services), Education Northwest, Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance du Nouveau Brunswick, Starbucks Canada, AIESEC Canada, University of Illinois Chicago, University of North Texas, et European Center for EvidenceBased Mentoring.

Janvier 2026

Mentor Canada, en partenariat avec la Société de recherche sociale appliquée (SRSA) et la Commission des élèves du Canada (CEC), pilote une initiative de trois ans, *Le mentorat comme catalyseur de l'employabilité jeunesse*, financée par La Stratégie emploi et compétences jeunesse du gouvernement du Canada. Ce projet utilise la création de sens comme levier pour bâtir les capacités de l'écosystème de l'emploi chez les jeunes en accélérant l'adoption et l'intégration de pratiques et d'occasions de mentorat de haute qualité. Cette approche leur donne les moyens d'améliorer les perspectives d'employabilité jeunesse partout au Canada.

Conçu pour recueillir des constats et générer du sens d'après des expériences, le processus du portefeuille de création de sens de CHÔRA Canada est une activité de groupe structurée et guidée. Ce processus a permis à Mentor Canada d'explorer les enjeux systémiques qui touchent au mentorat et au domaine de l'employabilité jeunesse, de relier diverses approches existantes et d'établir des constats qui éclairent le Cadre de mentorat de qualité et les stratégies plus larges du secteur.

En 2025, première année du projet, une série de deux ateliers a été menée :

- Le premier atelier en août a produit des preuves pour éclairer l'élaboration d'outils et de ressources favorisant un mentorat de qualité auprès de jeunes de 18 à 30 ans.
- Le deuxième atelier en septembre a permis d'explorer des barrières d'accès au mentorat et de trouver des solutions pour intégrer cette pratique dans tout l'écosystème de l'emploi chez les jeunes de 18 à 30 ans.

À chaque séance, un groupe diversifié de participants et participantes issus des écosystèmes de l'emploi et du mentorat chez les jeunes ont échangé sur leurs expériences. Cette conversation guidée s'est concentrée sur les fondements, les activités et les résultats de leur portefeuille d'initiatives de mentorat, de même que sur les principales difficultés rencontrées. Le processus s'est conclu par une séance de production de renseignements, durant laquelle une plus petite équipe s'est penchée sur les constats et les preuves rassemblés afin d'en tirer des conclusions pour le Cadre de mentorat de qualité et les activités plus larges du projet. Les thèmes qui en ont résulté ont été articulés sous forme de constats et de propositions pour orienter les prochaines étapes.

Le présent rapport réunit *dix* constats clés qui ont été générés durant les deux ateliers de création de sens et soulignent le fort potentiel du mentorat comme catalyseur de l'emploi chez les jeunes. Les résultats démontrent que toutes les parties prenantes au sein de l'écosystème de l'employabilité jeunesse jouent un rôle vital dans l'adoption et l'intégration de pratiques de mentorat prometteuses pour que les jeunes reçoivent le soutien nécessaire afin de développer leur potentiel et progresser efficacement le long de leur parcours de carrière. Les constats de ce résumé sont regroupés selon le niveau d'action des acteurs et actrices responsables de leur prise en charge, c'est-à-dire les niveaux systémiques (bailleurs de fonds et décisionnaires), organisationnels et institutionnels (leaders d'organismes jeunesse, établissements postsecondaires et employeurs), interpersonnels (personnes praticiennes, superviseuses et mentores) et individuels (travaillant sur les atouts et les forces des jeunes qui favorisent leur appréciation du mentorat et leur confiance en celui-ci).

Pour accéder rapidement à l'une des sections :

Les acteurs et actrices au niveau systémique peuvent se concentrer sur les constats no 1, 2, 3, 4, 9 et 10;
Ceux des niveaux organisationnels et institutionnels peuvent consulter les constats no 3, 4, 4a, 5, 6, 6a, 7, 9 et 10;
Ceux du niveau interpersonnel sont invités à lire les constats no 4b, 5, 6, 6a, 7, 7a, 7b, 8, 9 et 10;
Ceux du niveau individuel peuvent se concentrer sur les constats no 4b, 5, 6a, 7, 7a, 7b, 8, 9 et 10.





Constat no 1

Une approche systémique multiniveau est essentielle pour un mentorat de qualité

Parvenir à un mentorat de qualité et durable nécessite une vaste approche multiniveau tenant compte des besoins, des motivations et des contraintes de l'ensemble des acteurs et actrices de la communauté de mentorat. Cette condition est déterminante pour la création d'un réel « esprit de mentorat » à travers tout l'écosystème. Les personnes présentes aux ateliers ont insisté sur le besoin d'élaborer un ensemble diversifié d'outils et de ressources pour renforcer le pouvoir d'agir de chaque acteur et actrice au sein du système. Cette perspective holistique est cruciale pour accroître l'impact à long terme et la stabilité du mentorat, surtout en tant que catalyseur du développement des jeunes dans le secteur de l'emploi.

Constat no 2

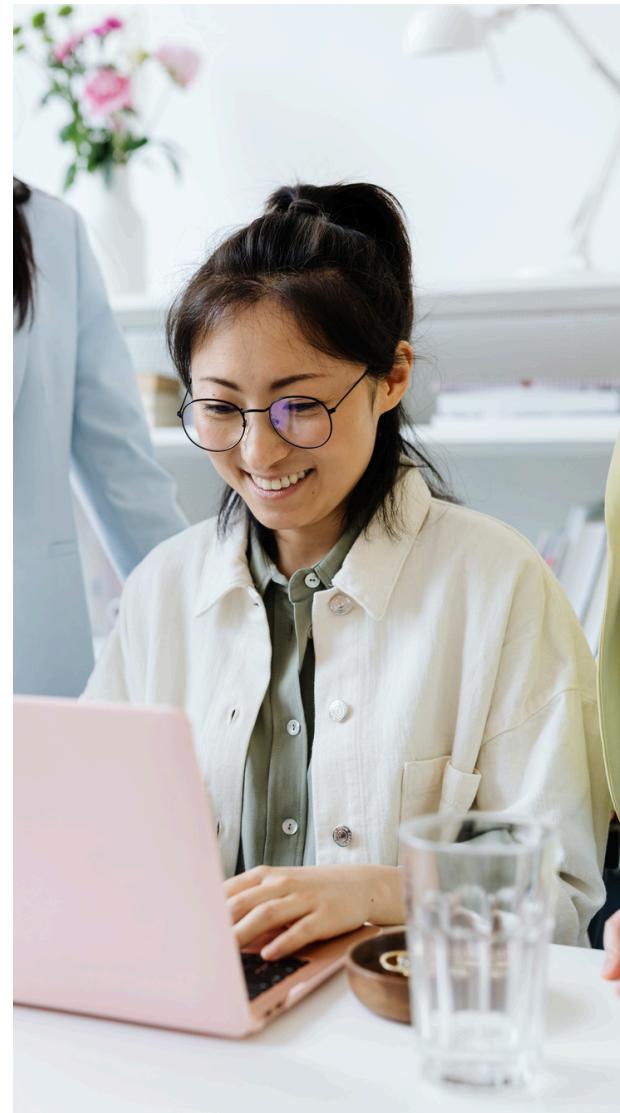
Des principes directeurs sont nécessaires pour une intégration efficace du mentorat

À l'heure actuelle, on observe de grandes différences dans les buts, la structure et la qualité du mentorat offert. Les participants et participantes ont insisté sur le besoin de cadre commun qui tracerait les lignes d'un mentorat efficace dans le domaine de l'emploi chez les jeunes, tout en permettant une certaine flexibilité pour des modèles diversifiés, des initiatives communautaires aux programmes en milieu de travail. Une telle démarche est importante pour s'entendre sur ce qui constitue un mentorat de qualité et ensuite déployer ces pratiques efficaces comme il se doit.

Constat no 3

L'appui des institutions engendre des changements systémiques

Se fondant sur le besoin d'une approche multiniveau (constat no 1), les participants et participantes ont insisté sur le fait qu'il est impossible de parvenir à un mentorat de qualité sans le réel appui des institutions. Pour l'obtenir, il faut ancrer le mentorat dans la culture, les politiques et les indicateurs de performance des organisations. Cet engagement soutenu des institutions est primordial pour créer des espaces sécurisants, réduire la stigmatisation et assurer un accès équitable aux occasions de mentorat. Quand une organisation démontre qu'elle appuie consciemment le mentorat, elle favorise un engagement similaire de la part de l'ensemble de ses acteurs et actrices. En fin de compte, ce soutien des institutions génère l'infrastructure intégrée nécessaire pour un mentorat de qualité, ce qui augmente la probabilité de générer des résultats positifs tout en minimisant les efforts ponctuels et de façade ainsi que les initiatives à court terme.



Constat no 4

Cartographier les effets du mentorat sur l'emploi encourage l'appui des systèmes

Un moyen crucial d'obtenir l'appui des institutions consiste à cartographier l'impact du mentorat sur certains résultats en matière d'emploi et indicateurs clés de performance (ICP). Cela comprend des mesures de réussite générales, comme le taux de rétention au sein d'une industrie, une hausse de la satisfaction du personnel, le développement de compétences reliées à l'emploi, un sentiment d'appartenance accru et une impression de sécurité au sein de l'environnement de travail. À l'heure actuelle, cette cartographie n'est pas réalisée systématiquement, ce qui entraîne un manque de reconnaissance généralisé de la valeur du mentorat. L'utilisation d'un langage qui résonne auprès des employeurs peut aider les parties prenantes de l'industrie à comprendre la valeur du mentorat. Les personnes qui ont participé aux ateliers ont aussi recommandé de s'assurer que cette démarche soit assez flexible pour inclure les parcours de carrière non linéaires et les étapes de transition que vivent les jeunes les plus éloignés du marché du travail.

Faire le lien entre des récits d'impact sur le mentorat et des indicateurs quantifiables transforme ce processus en un puissant outil d'engagement. Plus précisément:

Constat no 4a

Cartographier les retombées du mentorat aide à redéfinir celui-ci comme une stratégie essentielle pour les employeurs

La cartographie est déterminante auprès des employeurs, car elle redéfinit le mentorat comme un outil essentiel qui contribue directement aux objectifs de l'organisation. Les employeurs ont besoin de voir le rendement des investissements (RI) du mentorat pour des aspects tels que l'attraction et la rétention des talents, le niveau d'engagement du personnel et l'image de marque. Redéfinir le mentorat comme une stratégie en milieu de travail – en mettant en lumière son rôle dans la simplification des processus d'intégration, la promotion de l'échange de connaissances et la création de cultures plus accueillantes et inclusives – est essentiel pour amener les employeurs à investir dans cette approche et à l'intégrer définitivement aux pratiques de l'organisation.

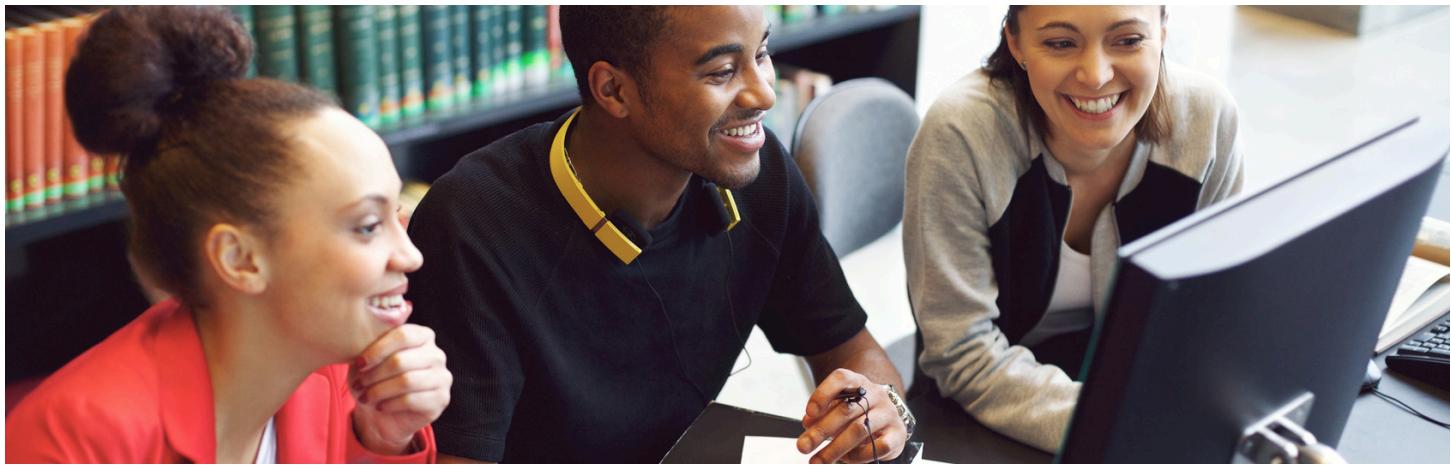
Constat no 4b

Cartographier les effets du mentorat encourage les jeunes à le voir comme un catalyseur de réussite en emploi

Cartographier les effets du mentorat aide les jeunes à mieux comprendre son impact sur leur participation au marché du travail actuel et sur leur progression dans celui-ci. Cela les rassure de savoir que les parcours professionnels sont souvent non linéaires et que la réussite n'est pas définie par le fait d'avoir suivi une certaine trajectoire ou franchi des étapes précises. Cela les incite à reconnaître la valeur distincte d'avoir eu différents emplois à diverses étapes de vie – que certains postes servent de terrain d'apprentissage pour développer des compétences fondamentales et transférables, de lieu pour se bâtir un réseau social ou de tremplin vers une carrière à long terme.

Les personnes mentores sont dans une position idéale pour utiliser cette stratégie. Elles peuvent faciliter la réflexion, et ainsi aider les jeunes à cerner les compétences et les connaissances précises qu'ils ont acquises à chaque étape de leur parcours d'emploi. En redéfinissant chaque emploi comme une expérience d'apprentissage précieuse, les personnes mentores encouragent les personnes mentorées à faire des choix sur la manière d'apprendre et de tirer profit de l'expérience acquise dans chacun de leurs postes, ce qui favorise leur avancement sur leur parcours.





Constat no 5

Les personnes mentorées peuvent servir de navigateurs des systèmes pour les jeunes qui vivent des barrières à l'emploi

Bien des jeunes ont du mal à comprendre ce qu'est le mentorat et comment il peut servir leurs objectifs, mais aussi à trouver de l'aide, s'orienter dans les systèmes et renforcer globalement leur pouvoir d'agir. Pour un mentorat efficace auprès des jeunes, le besoin le plus pressant n'est pas nécessairement de lancer de nouveaux programmes, mais de les aider – surtout les plus déconnectés des systèmes de l'éducation et de l'emploi – à trouver les ressources existantes, à avoir confiance en elles et à les utiliser. Pour ce faire, le mentorat doit être accessible, flexible, pertinent, réactif et sécurisant. Cela implique de bâtir de vraies relations avec les jeunes, leur famille et leur communauté. Les participants et participantes ont convenu qu'il fallait que le mentorat donne aux jeunes les outils pour développer leur capacité à défendre eux-mêmes leurs intérêts et à chercher de l'aide.

Constat no 6

Une approche « dont vous êtes le héros » peut aider à répondre à des besoins diversifiés

Reconnaissant le besoin de s'attaquer à des barrières de navigation diversifiées (constat no 5), les personnes qui ont participé aux ateliers ont exprimé le souhait que les outils et ressources de mentorat soient souples plutôt que prescriptifs. Elles ont convenu de l'importance de créer un « menu » ou une bibliothèque de ressources flexible ayant un design de navigation de type « dont vous êtes le héros » qui réponde aux besoins diversifiés des jeunes (en tenant compte de l'âge, de l'identité, de l'expérience et des objectifs). Cette approche implique de concevoir des outils qui soutiennent à la fois le mentorat formel et le mentorat organique (informel), car ce ne sont pas tous les jeunes qui recherchent un jumelage mentor-mentoré traditionnel ou en ont besoin. Les participants et participantes ont recommandé d'équiper les jeunes et les personnes mentores potentielles de nouveaux outils de mentorat tout en utilisant les espaces où les jeunes se rassemblent déjà pour favoriser la formation naturelle de liens.

Pour être efficaces, ces outils doivent encadrer l'apprentissage des personnes mentores et mentorées, tenir compte des différents contextes où le mentorat a lieu et offrir des options culturellement pertinentes afin de cultiver des relations de mentorat de diverses durées. Les participants et participantes aux ateliers ont souligné l'importance de ces éléments avec le constat suivant:



Constat no 6a

Une approche centrée sur les jeunes est essentielle

Pour que le mentorat réponde efficacement aux besoins diversifiés et permette de bâtir un lien de confiance, il doit être intrinsèquement conçu pour se centrer sur les jeunes. Les participants et participantes ont mis l'accent sur le fait que l'expérience de mentorat doit être fondamentalement façonnée par les expériences, les identités et l'agentivité des jeunes mentorés. Cela implique d'adapter les occasions à leurs circonstances changeantes. Il faut aussi reconnaître que la définition d'« emploi significatif » est unique à chacun, et donc laisser les jeunes décider de ce qui est important pour eux dans leur parcours.

Constat no 7

Le mentorat axé sur des objectifs est important pour faciliter la réussite en emploi

Le mentorat devrait adopter une approche axée sur les objectifs de carrière et les emplois significatifs plutôt qu'être lié plus largement au développement psychosocial. Cette approche fournit une vision plus claire de la portée du mentorat et des attentes envers celui-ci pour toutes les personnes concernées. Les participants et participantes ont insisté sur le fait qu'en accordant les objectifs du mentorat à la fois aux réalités du marché du travail et aux aspirations personnelles des jeunes, on augmentait leur degré de motivation et d'engagement. En se concentrant sur des résultats de carrière tangibles, cette stratégie priorise les relations les plus pertinentes pour les jeunes personnes à l'étape où elles sont rendues dans leur parcours d'emploi. Cela permet d'avoir un meilleur équilibre entre l'utilisation du mentorat pour développer des compétences en matière d'employabilité et favoriser la croissance personnelle plus globale des jeunes. De plus, cela présente un narratif plus concret aux employeurs et aux bailleurs de fonds en validant l'impact positif du mentorat sur le niveau de qualité et de préparation de la main-d'œuvre future.

Les deux prochains constats sont des exemples précis d'objectifs de mentorat:

Constat no 7a

Un des objectifs du mentorat est d'aider les jeunes à valider et à définir leurs compétences et leurs atouts

L'un des objectifs principaux du mentorat peut être d'aider les jeunes à relever, nommer et définir les compétences et les atouts qu'ils ont acquis, que ce soit, notamment, au cours de leur parcours scolaire, dans leurs expériences personnelles ou dans des contextes informels. Comme l'importance des diplômes traditionnels tend à diminuer aux yeux des recruteurs, il existe un plus grand besoin de reconnaître des compétences très utiles, comme l'esprit d'équipe, la gestion du temps et la résolution de conflits, qui se développent souvent en dehors des heures de classe et dans la vie personnelle. Les personnes mentores sont essentielles pour aider les jeunes à passer d'une perspective fondée sur leurs lacunes à une perspective fondée sur leurs atouts, en articulant leurs expériences diversifiées dans les mots qu'utilisent les employeurs pour parler de compétences.

Constat no 7b

Les jeunes apprécient les conseils pour appliquer leurs compétences et leurs atouts dans divers contextes d'emploi

S'appuyant sur la nécessité d'aider les jeunes à définir leurs compétences (constat no 7a), les participants et participantes ont indiqué qu'ils voyaient le mentorat comme essentiel pour conseiller les jeunes sur l'application stratégique de leurs compétences dans différents contextes. Par exemple, ils ont raconté des anecdotes saisissantes sur la manière dont certaines compétences comportementales très utiles, comme la pensée critique ou la remise en question de l'autorité, sont souvent découragées dans les milieux scolaires. Il a aussi été mentionné que les jeunes racisés faisaient souvent face à des barrières plus importantes dans l'utilisation de ces compétences interpersonnelles dans leur transition vers le marché du travail.



Les efforts des personnes mentores sont cruciaux pour aider les jeunes à savoir quand et comment appliquer leurs compétences. Ces efforts comprennent les conseils offerts pour fixer des limites au travail de façon respectueuse, cerner les conflits de valeur potentiels et reconnaître quand le milieu ne leur convient pas. Cette pratique s'inscrit dans l'approche de mentorat centré sur les jeunes (constat no 6), qui veille à ce que le soutien soit adapté aux besoins de la personne mentorée.

Constat no 8

Un mentorat basé sur la confiance est essentiel pour assurer qualité et durabilité

La confiance est essentielle pour offrir un mentorat de qualité. Le respect mutuel est nécessaire, non seulement entre les personnes mentores et mentorées, mais aussi entre les institutions et les participants et participantes. Cette fondation est essentielle pour un engagement à long terme et pour des boucles de rétroaction honnêtes qui améliorent la qualité du mentorat au fil du temps. Les discussions qui ont eu lieu durant les ateliers ont mis en lumière que la confiance pouvait facilement être minée par une incompatibilité entre les attentes des jeunes et la personne mentorée ou le programme qu'on leur avait assigné. Bâtir et maintenir cette confiance nécessite des attentes et des objectifs transparents, une reconnaissance honnête des différences culturelles entre les personnes mentores et mentorées ainsi qu'un engagement à échanger des connaissances dans les deux sens. Les participants et participantes ont insisté sur l'importance de créer des espaces sécurisants où les jeunes personnes se sentent à l'aise d'exprimer leurs besoins et de réfléchir à la manière dont ceux-ci évoluent.

Constat no 9

Le mentorat peut bâtir du capital social et un réseau de soutien résilient

Se fondant sur l'importance d'une relation basée sur la confiance (constat no 8), les participants et participantes ont exprimé le besoin de passer d'un modèle individualiste à une approche communautaire qui développe activement le capital social et le réseau de soutien des jeunes. En définissant le mentorat comme faisant partie du cercle de soutien des jeunes, on encourage les programmes à renforcer la participation d'autres acteurs et actrices, dont la famille, les pairs et les membres de la communauté, et à collaborer avec ceux-ci. Les personnes mentorées ressentent alors moins la pression de devoir « avoir toutes les réponses » et peuvent plutôt jouer le rôle de navigatrices qui guident les jeunes au sein de réseaux plus vastes. Cette pratique s'inscrit dans l'approche systémique mise en lumière dans le constat no 1. On s'assure ainsi que les jeunes disposent de multiples personnes mentores et alliées et que le risque de bris de confiance advenant la fin d'un programme ou le départ d'une personne mentore soit minimisé. Cela permet aussi aux jeunes d'être soutenus à des moments de transition déterminants tout au long de leur parcours.

Constat no 10

La durabilité du mentorat s'observe dans sa continuité

Le plus grand signe de réussite du mentorat est la capacité à créer un cycle continu de mentorat. Ce modèle voit les jeunes personnes passer de mentorées à futures mentores, principe souvent décrit comme le fait de « payer au suivant ». Ce cycle incarne la nature transformatrice de l'expérience, qui aide les jeunes personnes à bâtir la confiance nécessaire pour se voir comme des mentores et des leaders. Que cette expérience initiale ait été formelle ou organique, ce cycle renforce l'ensemble du réseau de soutien (constat no 9) en assurant une continuité. Ce constat final met l'emphase sur le fait que le succès durable est atteint lorsque le mentorat passe d'expérience à responsabilité partagée en donnant aux jeunes personnes les moyens d'en guider d'autres comme elles ont elles-mêmes été guidées.



À propos de Mentor Canada

Mission: Accélérer et amplifier le développement du mentorat de calibre mondial au Canada.



Soyez au cœur de l'action : découvrez nos opportunités de développement professionnel, suivez l'actualité du mentorat et accédez aux dernières recherches et ressources.



@mentorcanada



mentorcanada.ca



outreach@mentorcanada.ca



Mentor Canada