



RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

# Développer les talents canadiens et former des entrepreneurs résilients et anti-fragiles, capables d'une forte croissance et dotés des compétences du XXI<sup>e</sup> siècle nécessaires pour s'épanouir dans l'économie de l'innovation



**PARTENAIRES**

Dalhousie University  
Diversity Institute



**EMPLACEMENTS**

Partout au Canada



**FONDS VERSÉS**

3 213 750 \$



**PUBLIÉ**

Mai 2026



**COLLABORATEUR**

Institut de la diversité

## Sommaire

Si le mentorat est largement reconnu comme un mécanisme de soutien essentiel qui permet d'offrir des conseils, de partager des connaissances et d'accéder à des réseaux, les programmes de mentorat destinés aux entrepreneurs négligent souvent les compétences nécessaires pour établir des relations efficaces et de confiance. Une formation structurée portant sur la communication, les rapports de force et la définition d'objectifs fait souvent défaut, ce qui limite l'impact potentiel du mentorat, en particulier pour les groupes en situation de vulnérabilité qui peuvent avoir besoin de stratégies différentes pour instaurer la confiance et surmonter les obstacles systémiques. Les entrepreneurs sont également confrontés à des niveaux élevés de stress, d'incertitude et d'échecs, ce qui fait des compétences psychologiques telles que la résilience des qualités indispensables qu'ils doivent cultiver.

Lancé en 2021 par l'université Dalhousie et financé par le Centre des Compétences futures, MindFrame Connect a été conçu pour combler ces lacunes en proposant des formations sur le mentorat et la résilience, sous forme d'ateliers virtuels et en présentiel ainsi que de cours en ligne. Ce programme a été conçu pour répondre aux besoins d'un large éventail d'entrepreneurs, tout en comblant des lacunes de longue date dans les pratiques de mentorat. Il s'appuie sur des recherches menées dans divers secteurs et disciplines pour mettre en avant les principes fondamentaux d'un mentorat efficace et les compétences psychologiques nécessaires au maintien du bien-être des entrepreneurs.

Cette évaluation s'appuie sur l'évaluation intermédiaire antérieure du programme MindFrame, qui portait sur les données issues des sessions de formation organisées en 2022-2023. Elle examine la participation et les résultats des formats de formation synchrones et asynchrones organisés entre janvier 2023 et décembre 2024. Au cours de cette période, le programme a attiré 3 641 participants grâce à des ateliers en présentiel et 480 apprenants grâce à ses cours en ligne à suivre à son propre rythme.

Le programme a identifié les compétences clés liées au mentorat et a comblé une lacune majeure en élaborant une microcertification destinée aux mentors. L'un des principaux enseignements tirés de l'évaluation du programme a été l'importance de concevoir des processus de collecte de données qui correspondent aux objectifs de l'évaluation. L'accès limité aux informations sur les participants et l'absence de données démographiques et commerciales essentielles ont rendu difficile l'évaluation de l'engagement, la mesure de l'impact et la compréhension des expériences des groupes méritant une attention particulière.

### PERSPECTIVES CLÉS

- 1** En mettant l'accent sur le mentorat et la résilience, le programme répondait aux objectifs individuels des participants et correspondait à leur stade actuel de développement commercial.
- 2** Ce programme s'est révélé particulièrement efficace pour renforcer la confiance des participants, les aider à gérer leur stress et améliorer leurs capacités à résoudre des problèmes, renforçant ainsi leur résilience globale.
- 3** Il est essentiel de mettre en place un processus d'inscription standardisé permettant aux responsables du programme d'accéder aux informations clés afin de suivre la portée de l'initiative et de faciliter les évaluations de suivi visant à mesurer les progrès réalisés au fil du temps.

## L'enjeu

Le parcours entrepreneurial est semé d'embûches qui mettent à l'épreuve la détermination des entrepreneurs et exigent une grande capacité d'adaptation face à de nouvelles situations. Le mentorat joue un rôle essentiel pour aider les entrepreneurs à surmonter ces défis. Cependant, malgré leur importance, les programmes de mentorat négligent souvent les compétences fondamentales nécessaires pour établir des relations de mentorat efficaces, telles que la communication, la sensibilité interpersonnelle, la gestion des rapports de force et la définition d'objectifs clairs. Lorsque les programmes de mentorat identifient des compétences clés, celles-ci sont souvent mal définies. Cela vaut tout particulièrement pour les entrepreneurs issus de groupes méritant une attention particulière, qui peuvent avoir besoin de stratégies différentes pour instaurer la confiance et surmonter les obstacles systémiques. Parallèlement, les entrepreneurs doivent également développer leur résilience psychologique afin de gérer le stress et l'imprévisibilité inhérents à l'entrepreneuriat.

Le programme MindFrame Connect a été conçu pour combler ces lacunes de longue date dans les pratiques de mentorat en dotant les entrepreneurs des compétences nécessaires pour nouer des relations de mentorat et développer leur résilience. Pour répondre à ces besoins, le programme s'appuie sur des recherches menées dans divers secteurs et disciplines afin de souligner les principes fondamentaux du mentorat et les compétences psychologiques nécessaires au maintien du bien-être des entrepreneurs. L'objectif à long terme du programme est de renforcer la résilience, d'améliorer les pratiques en matière de mentorat et de formation, et de créer un écosystème entrepreneurial plus équitable au Canada.



## Ce que nous examinons

Pour atteindre ces objectifs, le programme a conçu et animé un atelier en présentiel, et a mis au point et lancé trois cours en ligne : Principes du mentorat, principes du rôle de mentoré et compétences en matière de résilience pour les entrepreneurs.

Le projet s'est déroulé en deux phases.

Au cours de la phase 1, entre 2020 et 2023, l'équipe du projet :

- Revue de la littérature, comprenant 276 articles (revues savantes et littérature grise).
- Nous avons mené 150 entretiens semi-structurés à questions ouvertes afin de consolider les fondements de ce projet sur le thème du mentorat et des besoins de l'écosystème.
- Nous avons mené huit entretiens approfondis semi-structurés avec des entrepreneurs sur leurs pratiques en matière de résilience.
- Nous avons mené des entretiens semi-structurés à questions ouvertes auprès de 40 partenaires de l'écosystème représentant des accélérateurs, des incubateurs et des programmes d'entrepreneuriat au Canada.

- Nous avons organisé cinq tables rondes réunissant 23 acteurs de l'écosystème entrepreneurial afin d'aborder plus largement les questions de diversité, d'équité et d'inclusion (ÉDI) ainsi que le mentorat.
- Nous avons organisé 186 sessions de formation et ateliers en phase bêta à l'intention de plus de 6 000 mentors, mentorés, entrepreneurs et programmes d'accélération afin de recueillir des retours en temps réel sur la structure et l'efficacité de ces initiatives.

Au cours de la phase 2, l'évaluation visait à analyser la participation et les résultats des formats de prestation synchrones et asynchrones mis en œuvre entre janvier 2023 et décembre 2024, en mettant l'accent sur la portée, l'impact et les expériences des différents participants à l'aide de données ventilées. Afin de recueillir les avis des participants, des enquêtes ont été menées parallèlement à des entretiens avec les partenaires et à des groupes de discussion réunissant à la fois des mentors et des mentorés.

L'évaluation menée au cours de la phase 2 s'est appuyée sur le *Cadre de compétences en entrepreneuriat inclusif* (IECF), élaboré par l'Institut de la diversité afin de faciliter la conception et l'évaluation des programmes. S'appuyant sur des recherches approfondies, l'IECF définit les compétences clés nécessaires à la réussite entrepreneuriale, adaptées aux différentes étapes du parcours entrepreneurial (idéation, validation, lancement, croissance et pérennité), aux différents secteurs et aux groupes méritant un traitement équitable.

Les questions clés qui ont guidé l'évaluation au cours de la phase 2 étaient notamment les suivantes :

### **Mise en œuvre du programme**

1. Dans quelle mesure MindFrame Connect a-t-il réussi à recruter et à mobiliser des entrepreneurs issus de groupes méritant un soutien financier ?
2. Quels sont les défis ou les obstacles auxquels sont confrontés les entrepreneurs lorsqu'il s'agit d'accéder aux cours en ligne et aux ateliers de MindFrame Connect, d'y participer et de mettre en pratique ce qu'ils y ont appris ?

### **Résultats du programme**

3. Dans quelle mesure les participants ont-ils été satisfaits du programme MindFrame Connect ?
4. Dans quelle mesure le contenu du programme MindFrame Connect a-t-il permis de renforcer les compétences dont les entrepreneurs ont besoin pour établir des relations de mentorat efficaces et développer leur résilience ?
5. En quoi MindFrame Connect a-t-il contribué à améliorer la santé mentale et le bien-être général des entrepreneurs grâce à ses programmes de mentorat et de renforcement de la résilience ?

## **Ce que nous apprenons**

Lancée lors de la phase 1, cette plateforme propose des ressources et formations destinées aux mentors et mentorés, visant à accroître leur résilience et à maximiser l'efficacité de leur collaboration. Les ateliers et événements ont réuni 186 participants, tandis que 210 utilisateurs uniques ont suivi les modules de formation en ligne. En deux ans, plus de 2 000 questionnaires ont été remplis afin d'évaluer l'efficacité du programme et la satisfaction des participants.

**Conception itérative de programmes.** MindFrame Connect a eu recours à diverses méthodes et styles d'apprentissage afin de répondre aux besoins d'un large éventail d'apprenants adultes. Cette expérimentation a permis au projet d'identifier les styles les plus efficaces auprès de différents publics. Grâce à une vaste bibliothèque de cours en présentiel et en ligne, un public bien plus large a pu accéder aux ressources mises au point par le programme.

**Uniformiser les attentes des mentors et des mentorés.** Compte tenu de la nature variée du mentorat et du caractère souvent informel de cette relation, il était nécessaire d'établir une certification et des qualifications reconnues à l'échelle du Canada afin de définir des pratiques exemplaires et des normes de référence pour le secteur. Par ailleurs, les entrepreneurs issus de groupes défavorisés se heurtent à des obstacles en matière de mentorat; le renforcement de la formation et des normes applicables aux mentors en matière de pratiques inclusives pourrait contribuer à réduire ces obstacles.

**Leçons tirées : conception et déploiement des programmes.** Compte tenu de la population d'entrepreneurs, les contraintes de temps revêtaient une importance particulière dans toutes les interventions ou tous les programmes. Les sessions qui ont attiré le plus de monde duraient entre 60 et 90 minutes, tandis que les sessions plus longues ont posé davantage de difficultés pour confirmer la participation et enregistrer les inscrits. À cette fin, la mise en place d'un programme destiné à cette population serait sans doute plus efficace si les séances ne dépassaient pas 90 minutes, car de nombreux entrepreneurs ne peuvent pas consacrer plus de temps à cette activité au cours de leur journée de travail. De plus, la possibilité de suivre le programme à son propre rythme et de manière asynchrone constituait l'un des atouts majeurs de cette initiative, car les entrepreneurs pouvaient ainsi accéder à un apprentissage de grande qualité, fondé sur des données probantes, aux moments qui leur convenaient, plutôt que de devoir se plier à un horaire imposé par le programme. Le transfert de connaissances était également essentiel, car un langage trop académique ou axé sur la recherche ne résonnait pas auprès de ce public. Ce sont les cours de langues axés sur les compétences et dispensés par des experts du secteur qui ont suscité le plus d'intérêt. Les modèles phares de cet écosystème ont permis d'améliorer efficacement les taux de présence et de participation. Compte tenu de la nature même de l'entrepreneuriat, la possibilité d'apprendre aux côtés de leaders reconnus et de nouer des contacts a souvent été citée dans nos retours qualitatifs comme étant extrêmement précieuse.

Au cours de la phase 2, entre janvier 2023 et décembre 2024, le programme MindFrame Connect a touché au total 3 641 participants grâce à ses ateliers en direct et 480 apprenants ayant suivi des cours en ligne asynchrones. Bien que l'évaluation s'appuie sur plusieurs sources de données (enquêtes, entretiens et groupes de discussion), ses conclusions sont limitées par l'absence d'informations démographiques dans les outils d'enquête antérieurs. Une enquête post-programme a été élaborée pour pallier ces lacunes; toutefois, les administrateurs n'ayant pas accès aux coordonnées des inscrits, leur capacité de mobilisation et de suivi s'en est trouvée restreinte, limitant le nombre de participants à seulement 39 personnes. De ce fait, la capacité à évaluer l'impact pour divers entrepreneurs méritant un soutien financier était limitée.

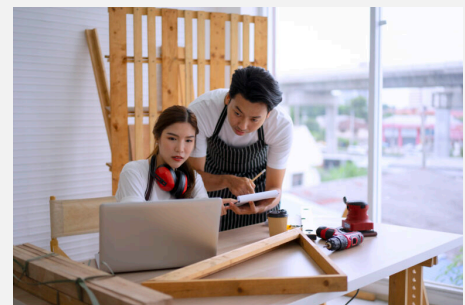
L'évaluation du programme a révélé que le mentorat revêt une grande importance pour les mentors et les mentorés à différentes étapes de leur parcours entrepreneurial. Le niveau de satisfaction global à l'égard du programme était élevé, les participants ayant fait état d'expériences positives concernant différents aspects du programme, notamment sa structure et le contenu des cours. Les ateliers consacrés aux *principes du mentorat* et aux *principes du rôle de mentoré* ont été très bien accueillis, et les trois cours en ligne ont obtenu des taux de satisfaction très élevés; les participants ont indiqué que le programme leur avait permis de mieux comprendre comment établir des relations de mentorat efficaces.

En ce qui concerne les avantages du programme, les participants ont estimé que le contenu de la formation répondait à leurs besoins et objectifs individuels, et qu'il était en adéquation avec le stade actuel de développement de leur entreprise. Ils ont généralement estimé que le programme était accessible en raison de sa gratuité et que le système de gestion de l'apprentissage était accessible et convivial. En matière de bien-être psychologique, l'évaluation a révélé que l'accent mis par le programme sur la résilience et l'établissement de relations de mentorat avait renforcé la confiance des participants dans leur capacité à nouer des liens avec leurs mentors, amélioré leur aptitude à gérer le stress et affiné leurs compétences en matière de résolution de problèmes.

L'évaluation a également mis en évidence certains défis liés à la mise en œuvre du programme, notamment : un soutien insuffisant pour aider les participants à mettre en pratique les acquis dans leur vie quotidienne, des possibilités limitées d'interaction et d'engagement entre pairs, ainsi que la nécessité de disposer de davantage d'outils pour assimiler les connaissances acquises. Certains participants ont également fait remarquer que le contenu aurait pu être mieux adapté aux personnes issues de milieux divers.

## ★ Pourquoi c'est important

Le programme MindFrame Connect a été mis au point pour combler une lacune majeure dans les programmes de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Le mentorat est largement reconnu comme un soutien essentiel pour les entrepreneurs, notamment parce que son approche d'apprentissage expérientiel correspond étroitement à la nature même de l'entrepreneuriat : itérative, pratique et fondée sur l'apprentissage et l'adaptation continus. Cependant, de nombreux programmes se basent principalement sur la mise en relation de personnes en fonction de leur expérience ou de leur secteur d'activité, sans s'assurer que les mentors et les mentorés possèdent les compétences nécessaires pour établir des relations de confiance. À ce titre, une formation structurée, fondée sur des consultations et des recherches approfondies, dispensée selon différentes modalités et s'adressant tant aux mentorés qu'aux mentors, constitue une intervention précieuse au sein de l'écosystème entrepreneurial.



**État des compétences :**  
**Pour une main-d'œuvre**  
**canadienne résiliente : Les**  
**compétences à acquérir dès**  
**maintenant et pour l'avenir**

Pour bâtir une main-d'œuvre résiliente capable de répondre et de s'adapter aux mutations du marché du travail, qu'elles surviennent sous l'effet de perturbations imprévisibles ou dans le cadre de transitions à plus long terme, nous devons mettre en place un éventail de parcours de formation et de perfectionnement professionnel qui doteront la population des compétences dont elle a besoin pour s'intégrer et progresser dans des marchés du travail dynamiques, opérer des transitions et se reconvertir.

[Lire le rapport](#)

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca).

### Comment Citer Ce Rapport

Institut de la diversité (2025) Rapport sur les perspectives du projet : Développer les talents canadiens et former des entrepreneurs résilients et anti-fragiles, capables d'une forte croissance et dotés des compétences du XXI<sup>e</sup> siècle nécessaires pour s'épanouir dans l'économie de l'innovation. Institut de la diversité et Université Dalhousie. Toronto: Centre des Compétences futures : <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/mindframe-connect-2/>

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program

| **Canada** 

Développer les talents canadiens et former des entrepreneurs résilients et anti-fragiles, capables d'une forte croissance et dotés des compétences du XXI<sup>e</sup> siècle nécessaires pour s'épanouir dans l'économie de l'innovation est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

