

# MEMORANDUM DUO FOR A JOB ELECTIONS RÉGIONALES 2024



**LE MENTORAT VERS L'EMPLOI : UN OUTIL  
TRANSVERSAL POUR GARANTIR L'ACCÈS  
À L'EMPLOI, L'ÉGALITÉ DES CHANCES,  
L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE  
ET LA COHÉSION SOCIALE**



**DUO FOR A JOB**  
intergenerational coaching

# MEMORANDUM DUO FOR A JOB ELECTIONS RÉGIONALES 2024



## LE MENTORAT VERS L'EMPLOI : UN OUTIL TRANSVERSAL POUR GARANTIR L'ACCÈS À L'EMPLOI, L'ÉGALITÉ DES CHANCES, L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE ET LA COHÉSION SOCIALE

### QUI SOMMES-NOUS ?

→ L'association DUO for a JOB offre du **mentorat intergénérationnel et interculturel** en mettant en contact des jeunes chercheurs d'emploi issus de l'immigration (les «mentees») avec des personnes de plus de cinquante ans (les «mentors»), qui les accompagnent dans leur recherche d'emploi.

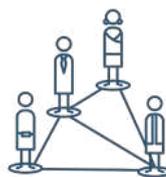
Depuis 10 ans, l'asbl a accompagné **5.500 chercheurs d'emploi en Belgique**, dont 3.400 à Bruxelles et 665 en Wallonie.



**9 mentors sur 10 renouvellent l'expérience** après un premier accompagnement. Aujourd'hui, 650 mentors bruxellois et 250 mentors wallons sont actifs.



L'impact du programme est prouvé : **7 jeunes sur 10 trouvent un emploi, une formation ou un stage**; et 5 jeunes sur 10 trouvent un emploi durable<sup>1</sup>.



L'organisation est présente à **Bruxelles**, en **Wallonie** (Liège, Verviers et Charleroi) et en **Flandre**<sup>2</sup>. Elle est aussi active en France et aux Pays Bas.

### 10 ans d'expérience: le bilan

Le mentorat vers l'emploi, tel que proposé par DUO for a JOB, apporte une **réponse efficace à différents défis sociétaux urgents** et **s'aligne parfaitement sur les priorités politiques actuelles**, telles que l'augmentation du taux d'emploi, la lutte contre les inégalités et la discrimination, l'apprentissage tout au long de la vie, et le renforcement de la cohésion sociale. **L'approche personnalisée et intensive du mentorat offre des solutions** aux barrières particulières que rencontrent les **chercheurs d'emploi** issus de l'immigration (en particulier les jeunes en situation **NEET et les chômeurs de longue durée**). Il permet également de **valoriser les seniors, de rencontrer les besoins des employeurs** en termes de recrutement et de gestion de la diversité, de **créer un dialogue interculturel et intergénérationnel** pour renforcer la société dans son ensemble. De plus, le mentorat est une **réponse rentable**, avec un retour sur investissement considérable compte tenu de **son impact**.

### QUELLES SONT NOS RECOMMANDATIONS ?

→ Définir un **cadre législatif et de financement pour déployer de manière structurelle le mentorat vers l'emploi en Wallonie et à Bruxelles**. Objectif? Offrir un soutien individualisé à chaque chercheur d'emploi qui en a besoin et travailler véritablement à améliorer l'égalité des chances! Veillez dans ce cadre à garantir les critères de qualité des programmes de mentorat et à préserver le caractère bénévole et volontaire de la relation.

→ **Adresser les causes structurelles de l'inégalité d'accès à l'emploi pour les personnes originaires de pays en dehors de l'Union européenne**. Dans son [rapport d'expérience](#), DUO for a JOB a formulé une série des recommandations dans ce but, dont les principales incluent l'amélioration de l'accès aux services et à l'information; l'inclusion numérique; la valorisation des compétences et la reconnaissance des diplômes étrangers; la promotion de la diversité dans le milieu de travail et la lutte contre la discrimination; et la mise en place de politiques migratoires et d'accueil humaines.

# POURQUOI LE MENTORAT EST-IL ESSENTIEL POUR LES PROCHAINS GOUVERNEMENTS WALLON ET BRUXELLOIS ?

## Défis actuels

- Un **taux d'emploi de 80% est nécessaire** pour pouvoir garantir la sécurité sociale, étant donné le vieillissement de la population. Les gouvernements fédéral et régionaux se sont fixé cet objectif ambitieux d'**ici 2030**.
- La Belgique fait face à une **pénurie croissante de main-d'œuvre**. Le taux de vacance d'emploi était de près de 5% au premier trimestre de 2023<sup>3</sup>.
- En moyenne, le **taux d'emploi des personnes issues de l'immigration** en dehors de l'Union européenne est **inférieur de 20 points de pourcentage** à celui des personnes d'origine belge ou européenne. Par ailleurs, la proportion de personnes issues de l'immigration en dehors de l'Union européenne est en croissance<sup>4</sup>. Dans les circonstances actuelles, le taux d'emploi de 80% est inatteignable.
- Du côté des 50+, l'aménagement des fins de carrières, l'employabilité et l'apprentissage tout au long de la vie sont devenus des axes prioritaires vu l'**allongement des carrières**.
- Au niveau sociétal, on observe une **polarisation croissante de la société**, un manque de liens entre les générations et entre les différents groupes sociaux qui engendre des tensions considérables, et un risque de voir se remettre en question les termes du contrat social.

**Le mentorat est un outil clé pour répondre à ces défis.** Il offre une solution quadruplement gagnante<sup>5</sup> : pour les chercheurs d'emploi; les mentors; les employeurs et les secteurs; et pour la société.

## 1. Gagnant pour les chercheurs d'emploi

### Le cadre humain

Les chercheurs d'emploi d'origine étrangère rencontrent **des obstacles spécifiques** qui compliquent leur recherche d'emploi et leur intégration dans la société, tels que les barrières linguistiques, le manque de reconnaissance des diplômes et de l'expérience, l'isolement et la vulnérabilité sociale et financière. Ils sont, en outre, fréquemment confrontés au **rejet** et à la **discrimination**.

De plus, ces personnes doivent définir un projet professionnel ou le revoir - en raison des obstacles cités plus haut, leur projet professionnel n'est pas toujours transposable en Belgique - **mais connaissent insuffisamment les opportunités et attentes du marché de l'emploi belge**.

Tout cela entraîne une **perte d'identité et de perspectives d'avenir, affecte leur confiance en eux-mêmes, en autrui et dans les services qui leurs sont proposés**.

Un mentor offre aux chercheurs d'emploi un **soutien moral à travers une relation chaleureuse et humaine**. Le mentor est quelqu'un à qui ils peuvent se confier sans crainte de jugement ou de sanction, et à qui ils peuvent poser leurs questions. La présence constante d'une personne qui croit en leurs capacités leur insuffle du courage lorsqu'ils font face à des difficultés. Cette **relation de confiance** offre l'espace nécessaire pour se raconter, identifier leurs compétences et leurs **talents**, pour leur faire découvrir ou établir des liens avec les opportunités du marché de l'emploi (notamment les métiers en pénurie) et pour créer un plan d'avenir durable et réaliste.

Elle est **une condition nécessaire pour toutes les étapes suivantes vers l'emploi** : elle rétablit la confiance en soi, renforce la résilience et ouvre des perspectives d'avenir. Sans confiance et résilience, il est peu efficace d'aborder les aspects plus techniques de la recherche d'emploi. L'accompagnement individualisé par mentor est donc **un complément essentiel aux services publics d'insertion socioprofessionnelle**.



des mentees se sentent plus sûres d'eux après 6 mois en duo

*"J'ai vraiment perdu confiance en moi parce que chaque fois que j'ai essayé, la porte était fermée et chaque fois que je téléphonais pour demander des infos, il n'y avait pas de réponse claire."  
Sanaz, mentee*

## La méthode

Les jeunes chercheurs d'emploi issus de l'immigration font face à un risque accru de chômage ou d'inactivité de longue durée en raison de leur origine et des obstacles qu'ils rencontrent. Cela entraîne **un manque de régularité et de structure** dans leur vie.

De plus, ils ont souvent **une connaissance insuffisante des codes culturels belges liés à la recherche d'emploi**, et plus spécifiquement ceux de leurs secteurs.

En raison de leur récente arrivée ou de leur origine socio-culturelle, de nombreux jeunes manquent de capital social et culturel et n'ont **pas de réseau pertinent** pour leur recherche d'emploi. Or, les réseaux ont une influence considérable sur la recherche d'emploi.



**91%** des mentees se sentent plus autonomes dans leur recherche d'emploi

Des rencontres hebdomadaires régulières avec un mentor aident les jeunes chercheurs d'emploi à apporter de la **structure** dans leur vie. Le mentor offre un soutien administratif, aide à établir des priorités et travaille avec le jeune de manière régulière.

De plus, le mentor informe la mentee des **normes et pratiques informelles** en jeu dans les interactions professionnelles, les «codes» du marché du travail.

Les mentors offrent un **soutien ciblé pour atteindre** les objectifs de carrière des jeunes en fournissant des conseils spécifiques adaptés au secteur ou au poste visé et en **élargissant le réseau professionnel** de son mentee. Ceci est rendu possible grâce au "matching" secteur qui permet une bonne adéquation entre les connaissances et l'expérience professionnelle du mentor et l'objectif professionnel du chercheur d'emploi.

*"D'un point de vue régularité, ça m'a aidé.*

*Moi, j'allais une fois à droite, une fois à gauche. Mon mentor me disait 'Fanny, recentre toi sur l'important, pose toi les bonnes questions et on fera le point la semaine prochaine'.*

*Et honnêtement, c'est surtout de ce point de vue que ça m'a permis d'évoluer et je garde encore ces outils à l'heure actuelle."*

*Fanny, mentee*

## L'environnement

De nombreux chercheurs d'emploi d'origine étrangère se trouvent dans des situations complexes et précaires. Travailler est nécessaire pour stabiliser leur situation, mais un soutien axé uniquement sur la recherche d'emploi n'est pas fructueux s'il ne prend pas en compte **l'environnement et la situation globale** du chercheur d'emploi. Les obstacles concernent notamment les problèmes de logement, les complications administratives, les défis en matière de santé, les circonstances familiales complexes et les questions juridiques.

De plus, en raison des barrières linguistiques et numériques, de l'accès compliqué aux informations et du paysage institutionnel complexe, ces chercheurs d'emploi ont **souvent du mal à se situer et à accéder à l'offre des services proposés**.



**70%** des mentees déclarent que leur mentor les a aidés à résoudre des problèmes médicaux, sociaux ou financiers

Le mentor crée **un environnement propice à la recherche d'emploi et veille à ce que les conditions préalables à la recherche d'un emploi soient remplies**. À cette fin, le mentor travaille en réseau avec **l'écosystème des services publics et des associations locales**. Il oriente le mentee vers les services appropriés, contribuant ainsi à réduire les barrières d'accès à ces services.

Le mentor trie l'information avec le jeune, peut **l'accompagner personnellement** à des rendez-vous importants, passer des appels pour s'assurer qu'il reçoit les bonnes informations ou pour l'aider à **surmonter les obstacles numériques** <sup>6</sup>.

*"Si on enlève la recherche d'emploi ou la recherche d'une formation, la grosse majorité des problèmes qu'on a à résoudre, c'est tout autre chose.*

*C'est tout ce qui tourne autour.*

*Et finalement, si on ne résout pas ces problèmes-là, si on les élimine et qu'on se concentre uniquement sur la recherche d'emploi, on n'y arrive pas la plupart du temps, on rate beaucoup de choses."*

*Jean-Pierre, mentor*

## 2. Gagnant pour les mentors

Les 50+ veulent se sentir valorisés, rester actifs, transmettre leur expérience et **rester en contact avec le monde** qui les entoure.

Cependant, ils ont souvent l'impression qu'en fin de carrière ou lorsqu'ils prennent leur retraite, **leur expérience et leur expertise sont dévalorisées et mises de côté**. Selon une enquête d'Amnesty (2021), 1 personne de plus de 55 ans sur 3 estime qu'elle n'est pas suffisamment prise en compte et qu'elle est moins respectée qu'auparavant.

Les personnes plus âgées sont également plus susceptibles d'être confrontées à la **solitude** et à **l'isolement**.

*"C'est quand même une belle façon de découvrir des mondes. J'ai lu, j'ai écouté, j'ai vu des journaux télévisés, tout ça, mais là je prends en compte des gens qui ont vécu des choses... la réalité."  
Jocelyn, mentor*

Le mentorat implique un **transfert de connaissances** qui procure une grande satisfaction et redonne aux mentors une place pleine de sens dans la société.

De plus, les mentors **continuent constamment d'apprendre**, d'abord grâce à une formation de qualité<sup>7</sup> au début de leur mentorat, puis en faisant face à des situations concrètes lors de l'accompagnement des mentorés, où ils doivent rechercher des solutions créatives et développer des compétences spécifiques.

Les mentors **restent en contact avec les jeunes, la communauté et le monde**, ce qui les maintient engagés et les aide à lutter contre le vieillissement et la solitude. Le bénévolat et la participation active s'avèrent être un puissant remède avec des effets bénéfiques sur le bien-être, la santé et les perspectives d'avenir des personnes seniors<sup>8</sup>.

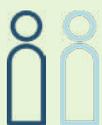


**des mentors se sentent utiles en tant que membre actif de la société grâce au programme**

## 3. Gagnant pour les entreprises et les secteurs

Les employeurs cherchent des moyens d'accéder à des profils diversifiés de candidats potentiels et de gérer la diversité au sein de leur entreprise.

Étant donné l'allongement des carrières, **l'apprentissage continu**, l'engagement sur la fin de carrière, le travail adapté des travailleurs âgés et **la valorisation et la transmission de leurs expériences et compétences** deviennent de plus en plus importants.



**Plus d'un mentor encore actif sur 2 trouve que l'expérience DUO apporte une valeur ajoutée à sa vie professionnelle !**

Grâce au mentorat, les entreprises **valorisent** leurs travailleurs plus âgés en leur offrant la possibilité de devenir des mentors, ce qui **améliore leur bien-être et leur motivation** en fin de carrière.

Les mentors comprennent les obstacles rencontrés par les personnes d'origine hors UE dans leur recherche d'emploi et apprennent à développer concrètement des relations interculturelles. Une expérience valable pour **rendre l'entreprise plus inclusive et améliorer la gestion de la diversité sur le lieu de travail**.

De plus, le mentor offre un aperçu unique de l'entreprise ou du secteur à son mentee, ce qui favorise leur intégration dans ces secteurs et ces entreprises. En utilisant les employés comme mentors, **les employeurs établissent un lien important entre les jeunes talents issus de l'immigration et leur secteur d'activité**.

## 4. Gagnant pour la société

La société est de plus en plus diversifiée sur le plan culturel et des origines. Cette diversité est source de progrès sociaux, culturels et économiques, mais amène aussi des **défis en matière de cohésion sociale**.

La façon dont la société embrasse cette diversité, et donc son caractère inclusif, est devenue **déterminante pour la paix sociale**.

Une société divisée est une société marquée par l'instabilité, la méfiance envers les autres et le gouvernement, ce qui nuit au bien-être, au développement économique et à la prospérité.

**Promouvoir le contact et créer des liens** entre les citoyens est crucial pour **réduire les préjugés et les tensions**. En établissant des liens solides entre des citoyens issus de générations et d'origines différentes, le mentorat contribue à identifier les terrains communs, ce qui unit, au-delà **des barrières sociales et culturelles**. C'est un outil efficace pour **favoriser la confiance, l'empathie et la compréhension entre les individus de diverses origines**. Grâce à ce contact avec l'autre, les perceptions et les attitudes changent, et chacun déconstruit ses préjugés.

## Un investissement rentable

Non seulement le mentorat répond à plusieurs défis sociétaux, mais il est également un outil rentable. Selon une évaluation indépendante réalisée par l'Observatoire bruxellois de l'emploi en 2016, pour **chaque investissement de 1.000 euros, une épargne nette de 2.360 euros a été générée**<sup>9</sup>.

Récemment, le Secrétaire d'État au Budget a annoncé qu'une **personne mise à l'emploi rapporte en moyenne 28.000 euros à l'État**<sup>10</sup>. Sachant que le mentorat coûtera sur la période 2024-27 en moyenne 2.900 euros par duo (3.500 en Wallonie et 2.900 à Bruxelles, en fonction des volumes des antennes), et que 50 % des participants trouvent un emploi durable, le retour sur investissement financier à long terme est rapidement calculé, sans même compter les gains sociaux, au niveau de la cohésion sociale ou du vieillissement actif.

## Conditions nécessaires

L'efficacité et la rentabilité du mentorat nécessitent **deux éléments clés**. Tout d'abord, il est essentiel de garantir les standards de **qualité du cadre et de la mise en œuvre du mentorat**. À cet égard, DUO for a JOB s'aligne sur les critères établis lors de l'important travail réalisé en [Espagne](#) et en [France](#) pour la création d'un label de qualité des organisations de mentorat.

Ensuite, **le caractère bénévole du mentorat et la nature volontaire de la relation entre les individus jouent un rôle crucial**. Le mentorat ne peut être imposé, car forcer un chercheur d'emploi à se faire accompagner par un mentor entraverait la confiance mutuelle nécessaire pour une collaboration fructueuse et serait contre-productif.

## Un mouvement Européen

Au niveau européen, il existe aujourd'hui **une véritable reconnaissance et un mouvement pour le développement du mentorat**. En témoigne la France qui a fait du mentorat pour l'emploi sa «Grande cause nationale 2023» et où de budgets significatifs ont été alloués dans le cadre du plan **'1 jeune 1 mentor'** pour déployer une politique publique du mentorat à large échelle dans le but d'offrir un mentor à chaque jeune vulnérable. En Espagne, en Allemagne, et dans bien d'autres pays, le mentorat se déploie sur de larges territoires et une véritable expertise se crée. Les discussions en cours entre les organisations de mentorat regroupées sous la coupole de plaidoyer 'Mentoring Europe' et les institutions Européennes ouvrent également une voie prometteuse vers un cadre européen structuré pour le déploiement et l'ancrage du mentorat dans tous les pays européens.

Dans ce contexte et vu l'impact et la rentabilité de l'outil, nous recommandons aux **gouvernements régionaux de se doter d'un cadre légal, administratif et financier structurel pour soutenir le déploiement du mentorat comme outil transversal de politique publique**.

**LE STATU QUO N'EST PAS UNE OPTION.**

**LE MENTORAT FAIT PARTIE DE LA SOLUTION.**



<sup>1</sup> Minimum CDD + 3 mois

<sup>2</sup> Pour plus d'informations sur nos résultats et nos ambitions en Flandre, veuillez consulter notre mémorandum Flandre.

<sup>3</sup> Le taux de vacance d'emploi a progressé en passant de 4,46% à 4,68% au premier trimestre de 2023 ([Statbel : juin 2023](#)).

<sup>4</sup> En 2003, 8 % de la population en Belgique était d'origine hors UE. En 2022, la proportion des personnes d'origine hors UE est de 18 %, soit plus du double ([Statbel : juin 2023](#)).

<sup>5</sup> L'analyse de la valeur ajoutée du mentorat a été élaborée grâce à l'expérience acquise pendant 10 ans en accompagnant plus de 6.000 jeunes vers l'emploi et la formation. L'analyse qualitative a été creusée grâce à la contribution de 10 mentees et 15 mentors de DUO for a JOB lors de 3 groupes de discussion tenus en mai/juin 2023. Les citations proviennent également de ces groupes de discussion.

<sup>6</sup> Pour plus d'informations sur les obstacles numériques liés à l'accès aux services, nous vous renvoyons à notre publication ["Le Covid-19 exacerbe les inégalités sur le marché du travail"](#).

<sup>7</sup> Cette formation initiale d'une durée de quatre jours est composée de huit modules d'une demi-journée, et couvre entre autres les thématiques de la communication interculturelle, le paysage de l'ISP, l'écoute active, la migration en Belgique et le parcours des réfugiés,...

<sup>8</sup> Voir l'étude ["Choix de vie des plus de 60 ans"](#) publié par la Fondation Roi Baudouin en 2023

<sup>9</sup> [Kois Invest - DUO for a JOB: the first SIB in continental Europe](#)

<sup>10</sup> Alexia Bertrand dans [Le Soir du 12/05/2023](#) "Selon les études, chaque demandeur d'emploi qu'on remet au travail, c'est 28.000 euros pour les caisses de l'Etat."

## ANNEXE

### QUELLES SONT LES AMBITIONS DE DUO FOR A JOB POUR LA LÉGISLATURE 2024-2027 ?

#### Nombre de duos formés et encadrés

	2024	2025	2026	2027	'24-'27
Liège	180	210	250	290	930
Charleroi	75	100	130	170	475
Wallonie	255	310	380	460	1.405
RBC	575	600	625	650	2.450

#### Budget estimés (KEUR)

	2024	2025	2026	2027	'24-'27
Wallonie	1.030	1.218	1.355	1.485	5.083
RBC	1.680	1.775	1.800	1.857	7.112

#### Besoin de financement public estimés (KEUR)

	2024	2025	2026	2027	'24-'27
Wallonie	721	853	945	1.040	3.558
RBC	1.176	1.243	1.260	1.300	4.978

*Le mentorat est un outil professionnel performant dans lequel l'humain est au centre et qui aboutit à un résultat triple win. C'est gagné pour le mentee qui va pouvoir acquérir de l'autonomie. Gagnant pour le mentor aussi, qui lui va sortir enrichi de cette expérience, ne fuisse que par son côté interculturel, mais aussi pour la rencontre intergénérationnelle. Mais aussi pour la société avec un grand S.  
Alec, mentor*

