

L'EMPLOYABILITÉ DANS LA FORMATION UNIVERSITAIRE EN FRANÇAIS DANS LES AMÉRIQUES

État des lieux

Réalisé par SOCIUS recherche et conseils, Décembre 2021



AUF - Révélateur du génie de la Francophonie scientifique

Cette étude a été réalisée pour le compte de :



Par le cabinet :



Direction de l'étude : Marc L. Johnson

Consultant·e-s en recherche : Virginie Cimon et Jason Luckerhoff

Appui logistique : Felipe Souza Rodrigues (AUF) et Rodrigo Guzmán Álvarez

© Décembre 2021

TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction	1
2	Revue des écrits.....	1
2.1	L'employabilité	1
2.2	Les compétences associées à l'employabilité	2
2.3	Un rôle pour les universités	4
2.3.1	Les attentes à l'endroit des universités	4
2.3.2	Des pratiques à envisager	5
3	État des lieux des formations.....	7
3.1	Méthodologie et portrait de l'échantillon.....	7
3.2	Les services de soutien à l'acquisition des compétences.....	7
3.2.1	Services d'orientation de carrière.....	7
3.2.2	Services d'appui dans la recherche d'emploi ou de stage.....	8
3.2.3	Activités de recrutement et de réseautage.....	8
3.2.4	Service de mentorat ou coaching.....	9
3.3	Les activités d'apprentissage visant à stimuler l'employabilité.....	9
3.3.1	Activités de développement de carrière.....	9
3.3.2	Activités de développement des compétences.....	10
3.3.3	Activités de recherche et d'interventions en organisation	10
3.3.4	Projet entrepreneurial	11
3.3.5	Stages	11
3.3.6	Séjours de recherche ou d'études dans une université partenaire.....	12
4	Bonnes pratiques chez les employeurs	13
4.1	Les stagiaires à l'Alliance Française de Sao Paulo (Brésil)	13
4.2	Le Programme universitaire de liaison de l'Université Veracruzana (Mexique).....	14
4.3	Le Centre de Formation des Apprentis (CFA) de l'Université de Guyane	15
4.4	Le Programme canadien de développement pour nouveaux diplômés de SNC – Lavalin.....	16
4.5	En somme.....	17
5	Conclusion.....	18
6	Annexes	19
6.1	Typologies de compétences.....	19
6.2	Liste des universités consultées	24
6.3	Liste des documents consultés	25

1. INTRODUCTION

L'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) – Amériques souhaite mieux saisir les enjeux relatifs à l'employabilité des étudiant·e·s formés dans les établissements qu'elle représente et soutenir les efforts de ses membres à cet égard. Le soutien à l'employabilité vise à assurer une meilleure adéquation entre la formation universitaire et les possibilités d'insertion professionnelle dans l'espace économique francophone des Amériques.

L'AUF a commandé la présente étude qui répond aux trois questions suivantes : 1) Quel est l'état des connaissances dans le domaine de l'employabilité? 2) Quelles sont les formations existantes qui visent à favoriser le développement professionnel des étudiant·e·s de 2^e et 3^e cycles dans les établissements membres de l'AUF Amériques? 3) Quelles sont les meilleures pratiques d'insertion professionnelle dans les Amériques?

Le cabinet Socius a réalisé ce mandat en menant trois collectes et analyses de données distinctes : 1) une revue des écrits portant sur la thématique de l'employabilité en général et sur son application spécifique au contexte de la formation universitaire, 2) un inventaire des formations dans les établissements membres de l'AUF Amériques et 3) des études de cas de bonnes pratiques chez les employeurs qui participent à la formation et recrutent des diplômé·e·s francophones dans les Amériques.

Ce rapport rend compte de l'étude. Il est divisé en trois sections qui correspondent à chacune des analyses notées ci-dessus, auxquelles s'ajoute une conclusion.

2. REVUE DES ÉCRITS

Cette première section livre la revue des écrits scientifiques et de la littérature grise portant sur la thématique de l'employabilité. Elle cible surtout les écrits internationaux de langue française sans toutefois s'y limiter. Elle retrace la notion d'employabilité, décrit les différentes compétences qui y sont associées et le rôle qu'est appelée à y jouer l'université.

2.1 L'EMPLOYABILITÉ

La notion d'employabilité est d'usage assez récent : vers 1981 au Canada, 1987 en France, mais plus ancien en langue anglaise, vers 1926¹. Elle abonde dans le discours des politiques publiques et notamment des organisations et forums internationaux tels l'Organisation internationale du travail (OIT), l'OCDE ou le Forum économique mondial (FEM).

La définition la plus souvent évoquée est celle du Bureau international du travail (BIT) formulée en 2004 :

...compétences et [...] qualifications transférables qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un travail décent et le garder, progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail².

Comme le suggèrent Arseguel et Cluzeaud-Delvit³, l'employabilité est moins un concept qu'un programme, en fait un dessein politique pour le marché du travail et la société. Tiffon et al.⁴ y voient un profond « glissement

1 « Employabilité », *Le Petit Robert. Dictionnaire de la langue française*. Paris, 2002.

2 Citée dans Bureau international du travail (2015). *Améliorer l'employabilité des jeunes : l'importance des compétences professionnelles clés*. En ligne. p.1.

3 Arseguel, A. et Cluzeaud-Delvit, C. (2006). *L'employabilité et la formation tout au long de la vie*. In : *Journées Michel Despax «L'emploi»* [en ligne]. Toulouse : Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole.

4 Tiffon, G., F. Moatty, D. Glaymann et J.-P. Durand (dir.) (2017). *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*. Rennes, Presses universitaires de Rennes.

idéologique » qui fait peser sur l'individu la responsabilité de ses difficultés à s'insérer sur le marché du travail puisque les individus y seraient considérés comme les entrepreneurs de leur propre destin.

Il est vrai, comme le suggèrent Bédoué et Mora⁵, que la notion d'employabilité place la focale sur l'individu et la logique de ses compétences et peut être vue comme s'opposant à la logique de qualification qui relève au contraire de la responsabilité des institutions publiques, mais ces auteurs la voient plutôt comme complémentaire. La perspective de l'employabilité ne se limite pas à la professionnalisation de l'individu par une formation qualifiante normée, mais « s'étend sur tout son parcours d'études et de vie sociale, à la fois dans et hors de l'établissement de formation, et [...] lui permet de se doter – de manière plus ou moins volontaire – de compétences utiles pour sa vie professionnelle à venir⁶. »

Le Duff le dit simplement: « L'employabilité d'une personne exprime le fait qu'elle puisse réaliser un projet en transformant ses ressources en emploi(s)⁷. » Cependant, fait-il remarquer, cette transformation ne dépend pas seulement des efforts de l'individu, mais aussi des possibilités qu'offre le marché de l'emploi de les réaliser. En soutien à l'employabilité, cet auteur estime qu'il faut établir « des liens forts et confiants entre l'université et son environnement (entreprises et organisations en général, pouvoirs publics ...)»⁸

2.2 LES COMPÉTENCES ASSOCIÉES À L'EMPLOYABILITÉ

La définition du BIT évoquée ci-dessus est claire à ce sujet, l'employabilité s'incarne dans des compétences. Le concept de compétence et les notions afférentes donnent lieu à une variété de définitions, des centaines selon Guillemette⁹ qui a recensé plus de 1 500 publications académiques. Il en tire une définition synthèse qui s'applique au cadre académique. Cette définition insiste sur le fait que la compétence est une action produite dans le cadre d'un processus réfléchi de mobilisation des ressources, internes (connaissances, habiletés...) et externes (outils, expertises), et qui se reproduit dans des situations semblables.

Mais pour les fins de ce mandat, nous avons retenu les définitions proposées par le Forum économique mondial qui visent, à établir une nomenclature commune en lien avec le domaine de l'emploi (voir encart ci-dessous).

ENCADRÉ 1

Définitions relatives aux compétences, selon le Forum économique mondial

COMPÉTENCES

Ensemble d'aptitudes, de connaissances, d'attitudes et d'habiletés qui permettent à un individu d'accomplir des tâches professionnelles.

- **Aptitudes** : capacités nécessaires pour accomplir une tâche, et donc un emploi.
- **Connaissances** : l'ensemble des faits, des principes et des théories liés à un domaine de travail ou d'étude.
- **Attitudes** : comportements appris, traits d'intelligence émotionnelle et croyances des individus qui influencent leur approche des idées, des personnes et des situations.
- **Habiletés** : moyens physiques, psychomoteurs, cognitifs et sensoriels pour effectuer un travail.

Source : World Economic Forum (2021). *Building a Common Language for Skills at Work. A Global Taxonomy*. P. 7 [Notre traduction].

Plusieurs institutions se sont penchées au cours de la dernière décennie sur les compétences requises pour le monde du travail et la société de demain, compte tenu des transformations en cours. Le Forum économique mondial estime, par exemple, que nous assistons à « une perturbation à grande échelle du paysage de l'emploi et des compétences » et que « 50 % de l'ensemble des employés devront se recycler d'ici 2025 »¹⁰. L'OCDE estime que « ...la moitié des emplois sont amenés à disparaître [...] 14 % des emplois environ risquent fort d'être entièrement automatisables, [...] 34 % des emplois actuels seront profondément modifiés¹¹. »

Ces institutions ont ainsi proposé diverses typologies de compétences à promouvoir pour assurer l'employabilité des individus.

5 Bédoué, C. et V. Mora. (2017). « *De la professionnalité des étudiants à leur employabilité, n'y a-t-il qu'un pas ?* », *Formation emploi* [En ligne], 138, Avril-Juin 2017. p. 60

6 *Ibid.*

7 LeDuff, R. (2017). « *Le concept d'employabilité* », dans *Revue francophone de gestion*, (numéro spécial : l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur), mai 2017, p. 6.

8 *Ibid.*, p.11

9 Guillemette, F. (2021). *L'approche par compétences dans la programmation pédagogique*. *Enjeux et société*, 8(2), 140–169.

10 Notre traduction, tirée de World Economic Forum (2021). *Building a Common Language for Skills at Work. A Global Taxonomy*, p. 2 et 3.

11 OCDE (2019), *Stratégie 2019 de l'OCDE sur les compétences : Des compétences pour construire un avenir meilleur*. Paris : Éditions OCDE, p. 21.

L'UNESCO a proposé de nommer **compétences transférables** ces compétences qui facilitent l'employabilité. Elles comprennent :

...la capacité à résoudre des problèmes, à communiquer efficacement des idées et des informations, à faire preuve de créativité, de leadership et de conscience professionnelle, ainsi que d'esprit d'entreprise. Elles permettent de s'adapter aux différents environnements de travail et d'améliorer ses chances de conserver un emploi rémunérateur¹².

S'inspirant notamment de la proposition de l'UNESCO, le BIT¹³ nomme **compétences professionnelles clés** (voir [Tableau 2](#)) les compétences qui viennent en particulier appuyer le développement de l'employabilité. Il s'agit de compétences telles qu'apprendre et s'adapter; lire, écrire et compter avec aisance; écouter et communiquer efficacement; faire preuve de créativité; résoudre les problèmes de façon autonome; gérer son propre travail; échanger avec ses collègues; travailler en équipe ou en groupe; maîtriser les technologies de base; diriger avec efficacité et se soumettre à une supervision. Ces compétences viennent compléter et renforcer les compétences acquises dans le cadre de l'éducation de base, les compétences techniques nécessaires à l'accomplissement de tâches spécifiques et les qualités personnelles de l'individu.

L'OCDE¹⁴ préconise quatre grandes catégories de **compétences pour la réussite personnelle et professionnelle** des individus dans un monde en pleine évolution (voir [Tableau 3](#)) :

- des **compétences de base** telles que l'écrit, le calcul et la culture numérique;
- des **compétences transversales** telles que la pensée critique, la résolution de problèmes, la pensée créative, apprendre à apprendre et l'autodiscipline;
- des **compétences socioémotionnelles** tel les que le souci du travail bien fait, la responsabilité; l'empathie, la perception de ses propres capacités et la collaboration;
- des **compétences techniques** propres aux différentes professions.

L'Union européenne recommande un cadre de référence sur les **compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie** qui recoupe les mêmes préoccupations, tout en étant plus englobantes. Ces « compétences clés sont celles qui sont nécessaires à toute personne pour l'épanouissement et le développement personnels, l'employabilité, l'inclusion sociale, un mode de vie durable, la réussite dans une société pacifique, une gestion de vie saine et la citoyenneté active » : lecture et écriture, compétences multilingues, mathématique, sciences, technologies et ingénierie, numérique, compétences personnelles et sociales, capacité d'apprendre à apprendre, compétences citoyennes, entrepreneuriales et relatives à la sensibilité et à l'expression culturelles¹⁵.

Le gouvernement du Canada¹⁶ vient pour sa part d'adopter un nouveau cadre de référence intitulé les **compétences pour réussir** (voir [Tableau 4](#)) qui comprennent :

- des **compétences fondamentales** (calcul, lecture, rédaction, compétences numériques) sur lesquelles se fondent toutes les autres compétences, et
- des **compétences socioémotionnelles** (adaptabilité, collaboration, communication, créativité et innovation et résolution de problèmes) qui permettent des interactions sociales efficaces.

Le *Conference Board* du Canada¹⁷ désigne par **compétences relatives à l'employabilité**, les compétences, attitudes et comportements dont ont besoin les individus afin de participer et d'évoluer dans le monde du travail dynamique d'aujourd'hui (voir [Tableau 5](#)). Ce cadre de référence, mis au point grâce à la collaboration d'institutions d'enseignement, du secteur public et d'entreprises¹⁸, distingue trois catégories de compétences :

- des **compétences de base** (communiquer, gérer l'information, utiliser les chiffres, réfléchir et résoudre des problèmes),
- des **compétences personnelles de gestion** (démontrer des attitudes et des comportements positifs, être responsable, être souple, apprendre constamment, travailler en sécurité) et
- des **compétences pour le travail d'équipe** (travailler avec d'autres et participer aux projets et aux tâches).

12 UNESCO (2012). *Jeunes et compétences : l'éducation au travail*. Rapport mondial de suivi sur l'Éducation pour tous, Paris, UNESCO, p. 16

13 Bureau international du travail (2015). *Améliorer l'employabilité des jeunes : l'importance des compétences professionnelles clés*. En ligne. p.2.

14 OCDE (2019), *Op. cit.*, p. 69.

15 Union européenne. (2018). *Recommandation du conseil du 22 mai 2018 relative aux compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. P. 7-8.

16 Canada. Emploi et Développement social Canada. (2021). *Compétences pour réussir*. En ligne.

17 Conference Board du Canada. (s.d.). *Compétences relatives à l'employabilité*. En ligne.

18 Conference Board du Canada (s.d.). *Partenaires fondateurs des compétences relatives à l'employabilité*. En ligne.

- Suite à la comparaison des différents cadres de compétences relevés ci-dessus, nous proposons pour les fins de ce mandat une synthèse des compétences requises, regroupées en trois catégories : les compétences de base et les compétences socioémotionnelles de tout individu, ainsi que les compétences transversales à toute profession ([voir Tableau 1](#)).

TABLEAU 1

Synthèse des compétences associées à l'employabilité

CATÉGORIE	COMPÉTENCES
Compétences de base	Lire, écrire, calculer, utiliser plusieurs langues et maîtriser les outils numériques
Compétences socioémotionnelles	Prendre la mesure de ses propres capacités, avoir de l'empathie, être flexible, s'adapter, collaborer, communiquer et se soucier du travail bien fait
Compétences transversales	Apprendre, résoudre des problèmes, exercer une pensée critique, créative et innovante, participer, prendre des responsabilités et entreprendre, gérer son propre travail

2.3 UN RÔLE POUR LES UNIVERSITÉS

Le développement des compétences associées à l'employabilité concerne les établissements d'enseignement postsecondaire à divers titres. Plusieurs attentes sont formulées par les gouvernements, les employeurs ou les grandes organisations à cet égard (voir section 2.3.1), en même temps que certaines pratiques sont mises de l'avant afin que l'université puisse jouer un rôle accru (voir section 2.3.2).

2.3.1 Les attentes à l'endroit des universités

Une recension de la recherche réalisée pour le compte de l'UNESCO¹⁹ observe « un mouvement mondial qui appelle à un nouveau modèle d'apprentissage pour le XXI^e siècle » ainsi qu'« un net consensus sur le fait qu'il faut que les nouvelles stratégies d'apprentissage

tiennent compte des caractéristiques des étudiants d'aujourd'hui, deviennent plus inclusives et abordent les thèmes interdisciplinaires du XXI^e siècle. »

L'OCDE²⁰ observe aussi ce contexte, notamment la forte mobilité sur le marché du travail, et estime que les « établissements d'enseignement supérieur doivent non seulement développer les connaissances des étudiants dans leur discipline, mais aussi des compétences générales, transversales, et la capacité à 'apprendre à apprendre' pour assurer l'employabilité des diplômés dans le temps. » Elle recommande ainsi de « doter les étudiants du supérieur des compétences transversales nécessaires à la réussite à long terme. [Ces compétences] revêtent une importance croissante pour l'employabilité à long terme et la formation continue des diplômés de l'enseignement supérieur. Or, de nombreux étudiants entrent dans l'enseignement supérieur et en sortent diplômés munis de compétences transversales insuffisantes. »

La recherche recensée sur la question pour le compte du BIT note aussi « le manque apparent de compétences des jeunes pour occuper les emplois existants. Cela découle en partie d'une déconnexion entre les systèmes éducatifs et les besoins dynamiques des employeurs, ce qui crée un déficit de compétences²¹. » [traduction libre]

Une étude de la Banque royale du Canada observe que « trop de collègues et d'universités sont encore des usines à diplômés où les enseignants se focalisent sur l'acquisition de connaissances plutôt que sur le développement d'aptitudes²². »

En France, la politique de la formation professionnelle et de l'apprentissage mise en œuvre par France compétences depuis 2018 requiert des universités – comme d'autres opérateurs – qu'elles participent à la certification des compétences développées dans le cadre de leurs formations²³. Selon Charles²⁴, l'approche française reste marquée par le souci traditionnel de l'adéquation formation-emploi, qui tend à professionnaliser et spécialiser la formation universitaire, alors que l'approche de l'employabilité, telle que pratiquée au Royaume-Uni ou en Suède, tend plutôt à développer des compétences transversales dans le cadre de formations plus générales, assorties d'une application dans le cadre de stages ou

19 Scott, C.L. (2015). *Les apprentissages de demain 2 : Quel type d'apprentissage pour le XXI^e siècle?* Paris, UNESCO (Recherche et prospective en éducation. Réflexions thématiques no. 14). Novembre.

20 OCDE (2019), Op. cit., p. 112 et 116.

21 Balliester, T. and A. Elsheikhi. (2018). *The Future of Work: A Literature Review*. (Working Paper no. 29), International Labour Office. March, p. 17.

22 Banque royale du Canada (2018). Humains recherchés. Facteurs de réussite pour les jeunes Canadiens à l'ère des grandes perturbations. p. 34

23 République française. France compétences. (s.d.) *Le cadre national de certifications français. Les évolutions depuis 2010*. En ligne.

24 Charles, N. (2014). « *Quand la formation ne suffit pas : la préparation des étudiants à l'emploi en Angleterre, en France et en Suède* », *Sociologie du travail*, 56(3).

d'expériences professionnelles variés. En France, l'insertion professionnelle « ...évoque (...) une certaine passivité des étudiants, comme si le processus d'insertion émanait fondamentalement d'une force extérieure aux étudiants... », alors qu'en Angleterre et en Suède, l'employabilité renvoie plutôt à une démarche active et continue de l'étudiant-e²⁵.

Dans le cas canadien, les chercheur-e-s Lapointe et Turner notent que les gouvernements et l'industrie partagent les mêmes attentes à l'endroit de l'enseignement supérieur à l'effet qu'il « dote les futurs employés de compétences qui les préparent à passer dans la vie active, et qu'ils puissent conserver leur emploi en s'adaptant à l'évolution du travail²⁶. » Cependant, il n'y aurait pas selon ces chercheur-e-s de compréhension commune quant aux compétences précises à développer, ni aux façons d'y arriver.

Les universités sont donc appelées à inclure à leur offre de formation des objectifs d'apprentissage liés au développement des compétences d'employabilité. Cette réorientation vise non seulement les programmes destinés aux étudiant-e-s qui constituent la main d'œuvre de demain, mais aussi la main d'œuvre actuelle qui requiert un perfectionnement professionnel (*upskilling*) ou carrément une reconversion (*reskilling*). Pour les fins de la présente étude qui se concentre sur les diplômé-e-s d'études supérieures, le développement des compétences associées à l'employabilité peut se réaliser à deux niveaux : dans la pédagogie et les programmes d'études ou dans les activités de services aux étudiant-e-s.

2.3.2 Des pratiques à envisager

Les écrits préconisent ou relèvent, en tant que bonnes pratiques, plusieurs mesures à prendre dans le cadre des programmes d'études afin de développer l'employabilité des étudiant-e-s. Nous en retenons quelques-unes.

Dans la province canadienne de l'Ontario, le ministère des Collèges et Universités²⁷ exige que toutes les personnes diplômées d'études collégiales – et non pas universitaires – puissent démontrer de façon fiable l'atteinte de 13 résultats d'apprentissage relatifs à l'employabilité (*voir Tableau 5*). Ces compétences doivent

donc être spécifiées comme résultats à atteindre dans les programmes d'études et les plans de cours.

Au Québec, le Conseil supérieur de l'éducation (2019) recommande aux universités « ...d'offrir et de rendre accessibles aux étudiantes et aux étudiants du 3^e cycle des activités permettant le développement professionnel et la transférabilité des compétences dans des milieux professionnels autres que le milieu universitaire²⁸. » Ce Conseil met de l'avant le stage, qu'il définit « comme formation ou apprentissage pratique qui répond à une intention pédagogique, qui fait l'objet d'une supervision et qui permet l'observation, l'acquisition ou la mise en œuvre de compétences dans un contexte de travail. [...] Il y a trois types de stages : 1) le stage d'observation, lequel vise notamment à explorer les principales caractéristiques des milieux de travail où l'étudiant sera appelé à exercer des activités; 2) le stage d'acquisition de compétences, lequel vise entre autres à mettre progressivement des acquis en pratique; 3) le stage de mise en œuvre de compétences, lequel permet notamment de mobiliser l'ensemble des connaissances, des habiletés et des attitudes acquises au cours de la formation²⁹. »

La Table ronde des affaires et de l'enseignement supérieur est un organisme sans but lucratif qui réunit les plus grandes entreprises canadiennes et les principaux établissements postsecondaires du Canada. Elle met de l'avant l'apprentissage intégré au travail (AIT) qu'elle définit comme une passerelle entre la salle de classe et le milieu de travail [qui] permet donc à l'étudiant.e de mettre concrètement en pratique sa formation et ses compétences³⁰. L'AIT inclut le stage, mais aussi d'autres types d'activités³¹ :

1. Projet de recherche appliquée
2. Formation d'apprentis
3. Programme d'enseignement coopératif
4. Entrepreneuriat
5. Stage pratique
6. Stage
7. Formation professionnelle obligatoire
8. Programme d'apprentissage par le service
9. Expérience professionnelle

25 Charles, N. (2014). *Ibid.*, p. 10.

26 Lapointe, S. et J. Turner. (2020). *Tirer parti des compétences des diplômés en sciences sociales et humaines*. Ottawa : Forum des politiques publiques (Compétences de l'Avenir). P. 5

27 Gouvernement de l'Ontario. (2009). *Résultats d'apprentissage relatifs à l'employabilité*. Toronto : ministère des Collèges et Universités. 26-05-2009.

28 Conseil supérieur de l'éducation. (2019). *Les réussites, les enjeux et les défis en matière de formation universitaire au Québec*. Québec. p. 146.

29 Conseil supérieur de l'éducation. (2019). *Ibid.* p. 123.

30 Table ronde des affaires et de l'enseignement supérieur. (s.d.) *Qu'est-ce que l'AIT?* [Apprentissage intégré au travail]. En ligne.

31 Table ronde des affaires et de l'enseignement supérieur. (s.d.) *Les types d'AIT*. En ligne.

Lapointe et Turner observent que les programmes d'études universitaires à finalité professionnelle au Canada ont recours à divers moyens qui ont pour objet « de doter les diplômés de compétences et de savoir-faire appréciés par les employeurs³². » Voici quelques types d'activités qu'ils relèvent :

- Enseignement coopératif.
- Stages ou placements professionnels.
- Recherche appliquée et formation avec les employeurs.
- Incubateurs entrepreneuriaux – généralement des possibilités parascolaires de développer une entreprise à but lucratif ou social.
- Stages.
- Stages de formation pratiques, travaux pratiques. Apprentissage par l'engagement communautaire.
- Programmes d'études à l'étranger ou d'échange d'étudiants.
- Programmes de développement professionnel sans crédit.
- Amélioration des services d'orientation professionnelle et d'appariement d'emplois, services d'orientation professionnelle.

Notons en terminant les travaux réalisés par le Réseau Méditerranéen pour l'Employabilité, un projet qui « vise à améliorer et à renforcer le rôle et le potentiel des EES [établissement d'enseignement supérieur] pour le développement de l'employabilité dans les pays Méditerranéens en adoptant un esprit d'entreprise transversale auprès des EES et en renforçant l'interaction entre les universités, les entreprises et les décideurs³³. » Ce Réseau a publié en 2018 un recueil³⁴ de 80 bonnes pratiques inventoriées et classées sous les thèmes suivants :

- Adéquation entre formation et marché de l'emploi
- Politiques régionales, nationales et locales pour la promotion de l'emploi et de l'esprit d'entreprise
- L'éducation, la formation et la mobilité au service de l'entrepreneuriat
- Innovation et Entrepreneuriat
- Employabilité des doctorants
- Entrepreneuriat au féminin
- L'avenir des compétences

32 Lapointe, S. et J. Turner. (2020). *Op. cit.*, p. 21.

33 Réseau Méditerranéen pour l'Employabilité. (s.d.). [Le projet](#) et [Toutes les bonnes pratiques](#). En ligne.

34 Réseau Méditerranéen pour l'Employabilité. (s.d.). [Publication du recueil des bonnes pratiques identifiées par chaque partenaire du projet](#). PDF en ligne.

3. ÉTAT DES LIEUX DES FORMATIONS

Cette deuxième section fait état d'initiatives en place chez certaines institutions universitaires membres de l'AUF Amériques qui permettent aux étudiant·e·s de développer, d'améliorer ou de fortifier des compétences qui faciliteront leur intégration sur le marché du travail. Bien qu'un accent particulier soit mis sur les activités, formations et services offerts chez des membres affichant une offre de programmes en français au deuxième et au troisième cycles, quelques pratiques exemplaires se destinant à des étudiant·e·s d'autres programmes ou du premier cycle viennent bonifier l'inventaire.

3.1 MÉTHODOLOGIE ET PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON

Grâce à l'information recueillie auprès d'universités membres de l'AUF en Amérique latine et sur leur site Web, nous avons été en mesure de déterminer qu'au moins cinq de ces établissements offrent des programmes ou des cours en français aux cycles supérieurs. Ces derniers sont situés dans quatre pays, soient au Brésil, en Guyane, au Mexique et en Colombie.

De même, selon l'information disponible en ligne, il y aurait 25 universités canadiennes qui proposent des programmes en français au-delà du premier cycle. Bien qu'elles soient situées en très grande majorité au Québec (n=17), des établissements de la Nouvelle-Écosse, du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario, des provinces des prairies et de la Colombie-Britannique figurent également dans la liste.

En se basant sur un échantillon composé des cinq universités latino-américaines retenues et de neuf des 25 universités canadiennes dont il est question ci-haut ([voir Tableau 7](#)), l'équipe de recherche a été en mesure :

1. d'établir une liste des services mis sur pied afin de soutenir les étudiant·e·s dans le développement de compétences qui faciliteront leur insertion professionnelle;
2. de recenser des activités d'apprentissage visant à stimuler l'employabilité des futurs diplômé·e·s qui sont offertes sur les campus ou en collaboration avec des établissements partenaires au niveau national ou à l'étranger.

Notons que l'offre, l'appellation et la distribution des services et des activités proposés diffèrent d'un établissement à l'autre et que, pour les fins de cette recherche, de grandes catégories ont dû être établies.

Notons également que les formations et services ne sont pas nécessairement offerts en français, mais sont accessibles aux étudiant·e·s de programmes d'études offerts en français.

3.2 LES SERVICES DE SOUTIEN À L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES

Les services d'orientation de carrière et d'appui dans la recherche d'emploi sont les services de soutien au développement de compétences professionnelles et à l'employabilité les plus répandus chez les membres composant l'échantillon à l'étude. Bien que ces services s'articulent souvent autour des mêmes thématiques, la façon dont les établissements abordent ces dernières varie, passant d'une approche plus informative à une implication concrète des étudiant·e·s dans une démarche vers l'employabilité.

3.2.1 Services d'orientation de carrière

Pris en charge le plus souvent par du personnel d'orientation professionnel, de conseil en emploi ou des psychologues, les services d'orientation de carrière ont comme objectifs :

- d'assister l'étudiant·e dans la définition de « sa visée professionnelle et [de] sa trajectoire d'études »³⁵, entre autres en le renseignant sur « les diverses spécialités ainsi que les perspectives du marché du travail »³⁶;
- de l'accompagner dans ses remises en question et dans ses difficultés scolaires;
- de faciliter son insertion professionnelle, par exemple en l'orientant vers des ressources et formations adaptées à sa situation.

35 Université du Québec en Outaouais. (2021). [Orientation scolaire et professionnelle](#). Page Web.

36 HEC Montréal. (2021). [Gestion de carrières - Votre parcours](#). Page Web.

- L'assistance proposée par les universités s'organise en grande partie autour du développement personnel, de la connaissance de soi et de la découverte des différents types et formats d'emplois existants. En plus des conseils d'expert·e·s, disponibles dans le cadre de consultations individuelles ou d'ateliers de groupe, des guides et outils sont mis à la disposition des étudiant·e·s. Des tâches connexes, comme l'accompagnement des étudiant·e·s issus de l'étranger et le soutien à la réussite scolaire, viennent parfois se greffer à ces services.

3.2.2 Services d'appui dans la recherche d'emploi ou de stage

Les services d'appui dans la recherche d'emploi ou de stage visent à « donner des outils, de l'accompagnement et des informations aux étudiant·e·s relativement à leur futur professionnel » (traduction libre)³⁷. **L'encadrement proposé par les membres de l'échantillon** se décline en six grandes catégories :

1. Aide à la rédaction du CV, du portfolio, de la lettre de présentation et du profil LinkedIn
2. Préparation à l'entrevue
3. Stratégies de recherche d'emploi
4. Information sur les offres d'emploi, sur les employeurs et sur la rémunération
5. Transmission de CV aux entreprises
6. Préparations aux concours de la fonction publique

Comme pour les services d'orientation, c'est la consultation individuelle qui est le moyen le plus communément employé : elle permet de répondre aux questions ponctuelles ou de personnaliser l'approche utilisée en fonction du profil de l'étudiante ou de l'étudiant. Des établissements proposent néanmoins des méthodes consultatives plus créatives, comme des consultations de groupe ou entre pairs, qui combinent le développement des habiletés en recherche d'emploi et la capacité de réseauter. La révision de CV entre étudiant·e·s au HEC de Montréal en est un exemple³⁸.

Ces services sont souvent présentés par les universités comme étant le prolongement des services d'orientation de carrière. En les encourageant à conjuguer études,

« stratégie d'orientation » et « projet professionnel »³⁹, les établissements cherchent à amener les étudiant·e·s à lier cheminement académique et employabilité. C'est dans cet ordre d'idées que HEC invite ses étudiant·e·s à naviguer d'un service à l'autre en suivant un « parcours de développement de carrière » qui consiste en cinq niveaux:

1. Bien se connaître
2. Explorer les carrières
3. Muscler son profil
4. Se mettre en valeur
5. Chercher un emploi⁴⁰

De cette façon, les étudiant·e·s sont encouragés à entreprendre une démarche d'orientation avant d'entreprendre leur recherche d'emploi ou de stage.

3.2.3 Activités de recrutement et de réseautage

Les activités de recrutement et de réseautage constituent un troisième type de services coordonné par les établissements membres pour soutenir le développement des compétences associées à l'employabilité. On les retrouve généralement sous la forme d'événements comme des salons de l'emploi, des rencontres de recrutement ou de prérecrutement, des groupes de discussion et des activités de *Job dating* (cocktails, etc.).

Le Centre de Trajectoire Professionnelle (CTP) de l'Université de los Andes, en Colombie, multiplie les opportunités « pour permettre aux étudiants et aux diplômés d'entrer en contact direct avec les organisations, afin qu'ils puissent partager des informations, se renseigner sur l'entreprise ou l'institution, ses possibilités d'emploi et le fonctionnement de ses processus de sélection » (traduction libre)⁴¹. Le salon de l'emploi, qui est organisé en personne et/ou virtuellement une fois par semestre et qui s'étend sur une semaine complète, comprend des panels d'experts sur différents sujets et des rencontres avec plus de 100 organisations. En marge de cet événement, l'institution invite sur une base régulière des entreprises à venir présenter aux étudiant·e·s les possibilités de stages et de carrières en leur sein ce qui, dans un même temps, ouvre la porte à l'établissement de liens entre les différentes parties.

37 Universidad de los Andes. [Servicio Público de Empleo](#). Page Web.

38 HEC Montréal. (2021). [CV CPA – Clinique de révision – Ambassadeurs SGC \(ASGC\)](#). Page Web.

39 Université de Guyane. (2021). [Orientation et réorientation](#). Page Web.

40 HEC Montréal. (2021). [Gestion de carrières – Votre parcours](#). Page Web.

41 Université de los Andes. [Ferias y presentaciones](#). Page Web.

3.2.4 Service de mentorat ou *coaching*

Finalement, le dernier type de services recensé est celui regroupant les activités de mentorat ou *coaching*. Les initiatives des membres prennent diverses formes, passant de simples échanges entre étudiant·e et mentor·e, à des engagements à plus long terme.

Un exemple de mentorat requérant un engagement de courte durée de part et d'autre est le *Déjeuner Mentor d'un jour* de HEC, lors duquel les étudiant·e·s sont regroupés en petits groupes en fonction de leurs intérêts de carrière communs et sont conviés à partager la table d'un ou d'une diplômé·e œuvrant dans un domaine d'activité correspondant. Ce dernier est appelé à s'ouvrir sur « son expérience, [son] intégration au marché de l'emploi après l'obtention du MBA, [son] cheminement de carrière et l'industrie dans laquelle il travaille⁴² ».

Les activités de mentorat nécessitant une implication plus importante des deux parties semblent plus répandues chez les membres de l'échantillon. À la Cité universitaire francophone de l'Université de Régina, on distingue mentorat professionnel, qui permet à l'étudiant·e de se tisser un réseau dans son domaine professionnel tout en tentant de « mieux comprendre les réalités liées [au] choix de carrière », et mentorat étudiant, par lequel les étudiant·e·s répondant à certains critères, notamment avoir un bon dossier pédagogique et du temps à consacrer aux formations, sont appelés à s'impliquer dans la réussite scolaire de leurs pairs⁴³. À l'Université de Montréal, on encourage les étudiant·e·s à participer au mentorat professionnel afin de « [sortir] du cadre théorique » et d'ainsi :

- Valider [leur] choix de carrière
- Connaître les moyens pour atteindre la profession rêvée
- Voir si [leur] objectif professionnel correspond à la réalité
- Acquérir une vision plus claire du métier
- Découvrir différents milieux de travail⁴⁴

Les activités de mentorat peuvent se dérouler sur le campus ou en milieu de travail. Le programme de mentorat professionnel *Repères* de l'Université de Moncton définit le mentorat comme étant un moyen efficace « pour tenter de répondre à [certaines]

questions, de trouver la bonne information, de réduire l'insécurité ou d'apaiser certains doutes ». Comme c'est le cas pour plusieurs membres de l'échantillon, les mentor·e·s qui s'engagent à rencontrer des étudiant·e·s sont des diplômé·e·s de l'université elle-même (*alumni*) qui « connaissent les exigences et les défis actuels du marché du travail et possèdent des informations privilégiées que seule l'expérience a pu leur apporter⁴⁵ ».

En somme, les efforts déployés dans les différents services disponibles chez les établissements membres composant l'échantillon visent à attirer l'attention des futurs diplômé·e·s sur l'importance de l'employabilité en les responsabilisant par rapport au développement des compétences qui faciliteront leur insertion professionnelle. Par le biais de ces services, les universités encouragent les étudiant·e·s à être proactifs : « Une chose est sûre, la question de l'insertion professionnelle ne doit pas se poser à la fin des études, mais le plus tôt possible durant le cursus universitaire⁴⁶. »

3.3 LES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE VISANT À STIMULER L'EMPLOYABILITÉ

En addition aux services dédiés à l'employabilité, plusieurs établissements proposent des initiatives auxquelles les étudiant·e·s sont invités à participer sur une base volontaire ou encore qu'ils doivent réaliser en tant que portion obligatoire de leur cursus. En s'appuyant sur les catégories d'activités suggérées par La Table ronde des affaires et de l'enseignement supérieur et par Lapointe et Turner (2.3.2 Des pratiques à envisager), l'équipe de recherche a organisé la recension de ces dernières en six grandes catégories :

1. Activité de développement de carrière
2. Activité de développement des compétences
3. Activité de recherche ou d'intervention en organisation
4. Projet entrepreneurial
5. Stage
6. Séjour d'études ou de recherche dans une université partenaire

3.3.1 Activités de développement de carrière

Les premiers moyens recensés pour accroître le potentiel d'employabilité sont les activités de développement de

42 HEC Montréal. (2021). [Services et ateliers pour étudiants du MBA](#). Page Web.

43 Université de Régina – La Cité universitaire francophone. (2021). [Mentorat professionnel et étudiant](#). Page Web.

44 Université de Montréal. (2021). [Découvrez la pratique avec un mentor](#). Page Web.

45 Université de Moncton. (2021). [Programmes Repères](#). Page Web.

carrière, qui préparent les étudiant·e·s à « mettre en œuvre des habiletés opérationnelles » et à « [piloter leur] stratégie de carrière ». La faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval a monté le cours de deuxième cycle « Identité professionnelle et gestion de carrières (MNG6150) ». Le parcours d'apprentissage du cours combine simulation et situation réelle, par exemple en amenant les étudiant·e·s à négocier un mandat fictif de consultation ou d'intervention lors d'une rencontre avec un ou une professionnel·le du secteur recherché⁴⁷.

De la même façon, le premier volet du cours « Développement de carrière aux cycles supérieurs (PRE811) » de l'École de technologie supérieure de Montréal « vise à familiariser l'étudiant avec les principes des stages industriels aux cycles supérieurs » afin de le mettre sur la voie d'une intégration réussie en milieu de travail lors de son stage obligatoire. Ce cours rassemble plusieurs éléments couverts par les services d'orientation, comme la connaissance de soi, de ses valeurs, intérêts et motivations, par les services de soutien à la recherche d'emploi, par exemple la « préparation et rédaction d'un dossier de candidature professionnel », tout en incluant des activités de réseautage⁴⁸.

3.3.2 Activités de développement des compétences

Le deuxième type de moyens recensés regroupe les activités de développement des compétences associées à l'employabilité. Il s'agit entre autres de formations qui se rapportent aux compétences de base (lire, écrire, calculer, utiliser plusieurs langues, maîtriser les outils numériques, etc.) et aux compétences socioémotionnelles (prendre la mesure de ses propres capacités, avoir de l'empathie, être flexible, s'adapter, collaborer, communiquer, se soucier du travail bien fait, etc.). Tout comme pour les activités de développement de carrière, la réalisation de certaines initiatives recensées dans cette catégorie mène à l'obtention de crédits. Ces activités sont généralement organisées autour d'une thématique précise, mais touchent plus d'une compétence à la fois. Le cours de 3^e cycle « Préparation d'une communication scientifique (EDU 6460) » de l'Université TÉLUQ aborde par exemple plusieurs compétences recherchées chez les futurs professionnel·le·s. Il habilite l'étudiant·e à :

- intégrer les exigences liées à la communication scientifique, orale autant qu'écrite;
- se préparer une communication pour un événement scientifique;
- développer des habiletés professionnelles indispensables en recherche⁴⁹.

Des formations de plus courte durée et non créditées sont également mises à la disposition des étudiant·e·s, comme les ateliers virtuels proposés par le CTP de l'Université de los Andes⁵⁰. La gestion du temps, la communication efficace et l'intelligence émotionnelle sont quelques-unes des thématiques abordées. Il en va de même pour les ateliers destinés aux étudiant·e·s au MBA de HEC, par exemple « Étiquette en affaires », qui touche au développement de compétences socioémotionnelles (par ex. la maîtrise de soi), et de compétences de base (par ex. l'étiquette à table et l'art de s'habiller selon les circonstances)⁵¹.

[Ce cours] permet à l'étudiant de définir son identité professionnelle pour élaborer une stratégie de gestion de carrière cohérente avec son projet de vie professionnelle et personnelle.

L'Université Laval

3.3.3 Activités de recherche et d'interventions en organisation

La troisième catégorie d'initiatives recensées réunit des activités de recherche et d'interventions en organisation et d'engagement communautaire.

La recherche en organisation permet à l'étudiant·e « d'apporter une contribution significative à la solution d'un problème »⁵² réel d'une organisation. À l'École de technologie supérieure de Montréal, la recherche s'effectue dans le cadre d'un stage au sein de l'entreprise concernée. C'est à cette dernière que revient le rôle de déterminer du mandat autour duquel l'étude s'orientera. Pareillement, les étudiant·e·s choisissant d'effectuer un mandat d'intervention lors de leur projet supervisé à la maîtrise au HEC ont pour tâche de réaliser un « travail d'envergure au cours duquel [ils

46 Université de Guyane. (2021). [Orientation et réorientation](#). Page Web.

47 Université Laval. (2021). [MNG6150 - Identité professionnelle et gestion de carrière](#). Page Web.

48 École de technologie supérieure de Montréal. (2021). [PRE811 - Développement de carrière aux cycles supérieurs](#). Page Web.

49 Université TÉLUQ. (2021). [EDU6460 - Préparation d'une communication scientifique](#). Page Web.

50 Université de los Andes. (2021). [Centro de Trayectoria Profesional](#). Page Web.

51 HEC Montréal. (2021). [Services et ateliers pour étudiants du MBA](#). Page Web.

52 École de technologie supérieure de Montréal. (2021). [STA800 Stage industriel de 2e cycle](#). Page Web.

fournissent] une expertise pointue dans [leur] domaine de spécialisation ». Leur mandat doit se conclure sur des pistes de solutions ou des recommandations dont la formulation peut s'inspirer de leurs observations, d'entretiens réalisés, d'une recherche documentaire ou des concepts vus durant leurs cours⁵³.

L'engagement communautaire est défini par l'Université Laval comme une forme « d'apprentissage expérientiel en milieu communautaire [qui] permet d'allier l'expérience pratique à l'engagement social et contribue à rendre la formation universitaire plus appliquée et conscientisante⁵⁴ ». Via sa boutique « Accès savoir », l'Université met en contact des organismes à but non lucratif locaux ayant identifié des problématiques réelles et des étudiant·e·s évoluant dans le champ d'intervention approprié. L'approche vise à sensibiliser les futurs professionnel·le·s « aux réalités diverses qui les entourent et à l'impact qu'ils peuvent avoir sur leur communauté⁵⁵ ».

Dans le même ordre d'idées, le programme d'apprentissage par l'engagement communautaire (AEC) de l'Université d'Ottawa offre la chance aux étudiant·e·s de « remplacer un travail de trimestre par un projet d'engagement communautaire ». L'activité leur permet d'appliquer la matière enseignée en classe et d'acquérir des « compétences transférables et de l'expérience concrète » tout en faisant une différence dans leur communauté. En fin de programme, les participant·e·s doivent livrer une réflexion critique inspirée de leur expérience et connectée à leur domaine d'études⁵⁶.

3.3.4 Projet entrepreneurial

Les initiatives encourageant les étudiant·e·s à s'engager dans un projet entrepreneurial constituent le quatrième type d'activités répertoriées. L'Université Nationale Autonome du Mexique (UNAM) voit l'entrepreneuriat comme une possibilité pour les étudiant·e·s de s'épanouir professionnellement et personnellement et met à leur disposition des incubateurs d'entreprises. Ces derniers leur fournissent des mécanismes et outils « pour renforcer [...] les connaissances et les compétences nécessaires pour stimuler de nouvelles entreprises qui leur permettent de générer des alternatives de travail » (traduction libre)⁵⁷.

L'Université fédérale du Rio Grande do Sul, au Brésil, organise annuellement le Marathon de l'entrepreneuriat, lors duquel les nouvelles entreprises sur le campus ou hors campus entrent en compétition en soumettant une proposition commerciale basée sur les éléments suivants :

- Un problème réel de la société que l'équipe cherche à résoudre;
- La façon dont le problème est actuellement résolu;
- Une description de la proposition;
- Le caractère innovant de la proposition;
- L'expérience et les compétences des membres de l'équipe pour exécuter la proposition.

L'objectif du concours est de « former les participants au développement de leurs nouvelles entreprises, en passant par la validation de la proposition et en arrivant au test et à la vente du produit/service sur le marché » (traduction libre). Les lauréat·e·s (n=3) sont sélectionnés en fonction du potentiel d'innovation de l'entreprise, de la viabilité du modèle présenté, du degré d'exécution de la proposition commerciale et de la performance de l'équipe pendant le Marathon⁵⁸.

L'enseignement coopératif est un mode d'apprentissage concret grâce à une entente tripartite entre l'étudiante ou l'étudiant, l'employeur et [l'université] en alternant des périodes d'études en milieu universitaire et des stages rémunérés en milieu professionnel.

- Université de Moncton

3.3.5 Stages

Les stages sont des activités de développement des compétences liées à l'employabilité que l'on rencontre le plus chez les membres de l'échantillon. Les dispositifs d'accompagnement des stagiaires diffèrent toutefois selon les institutions.

À l'Université de los Andes, le système de suivi des stages se concentre sur les connaissances, les compétences, les attitudes, les motivations et les comportements de l'étudiant·e, qui sont analysés de

53 HEC Montréal. (2021). [Projet supervisé](#). Page Web.

54 Université Laval. (2021). [L'apprentissage expérientiel en milieu communautaire](#). Page Web.

55 Université Laval. (2021). [Accès savoirs, la boutique des sciences et des savoirs de l'Université](#) Laval. Page Web.

56 Université Ottawa. (2021). [Programmes d'engagement communautaire](#). Page Web.

57 Université Nationale Autonome du Mexique (UNAM). (2021). [Page d'accueil](#). Page Web.

58 Université fédérale du Rio Grande do Sul. (2021). [Programa de empreendedorismo](#). Page Web.

façon continue et conjointe par le stagiaire lui-même et ses superviseur·e·s de stage. Le programme, qui est donc fondé sur une évaluation par compétences et sur l'introspection des stagiaires, inclut également une série d'ateliers obligatoires qui visent entre autres à fournir des outils qui faciliteront le processus d'apprentissage et amèneront à explorer les situations fréquentes en stage par l'étude de cas réels⁵⁹.

Le diplôme n'est pas forcément suffisant pour accéder à un emploi : soyez dynamiques tout au long de votre cursus et n'hésitez pas à vous lancer dans des expériences de séjours à l'étranger, de projets associatifs, de stages, ou encore de jobs... Ces expériences permettent non seulement d'être en contact avec le milieu professionnel et de côtoyer les métiers envisagés, mais aussi de se constituer un réseau de contacts utiles.

L'Université de Guyane

telles que la pratique sur le terrain ou en laboratoire, la participation à des congrès, colloques, cours, ateliers, séjours de recherche dans des institutions nationales et internationales et le remboursement de l'impression de la thèse⁶⁰. En plus de ce dernier, les étudiant·e·s aux cycles supérieurs peuvent appliquer pour une bourse de mobilité pour séjours de recherche au niveau national ou international dont le montant varie selon la région où le séjour se déroule⁶¹.

En bref, en se penchant sur certaines initiatives des membres canadiens et latino-américains de l'AUF Amériques, on constate une offre d'activités et de formations diversifiée. Ainsi, les résultats de cette étude pourraient assurément servir à inspirer des membres moins engagés dans le développement des compétences liées à l'employabilité de leurs étudiant·e·s.

3.3.6 Séjours de recherche ou d'études dans une université partenaire

La majorité des initiatives inventoriées dans le cadre de cette étude se déroulent au sein de l'établissement membre ou localement. Cependant, lorsque la nature de l'activité le permet, les universités acceptent généralement qu'elle soit réalisée au sein d'établissements partenaires. Certaines vont même jusqu'à encourager les démarches de mobilité en offrant des possibilités de financement voire de rémunération. Les séjours de recherche ou d'études dans une université partenaire sont les occasions de développement des compétences liées à l'employabilité réalisées ailleurs dans le pays ou à l'étranger les plus fréquentes chez les membres composant l'échantillon.

L'UNAM dispose d'un programme de soutien aux études de 3^e cycle qui a pour but de « renforcer l'infrastructure des programmes de cycle supérieur et la formation académique des étudiants de master et de doctorat » (traduction libre), et qui consiste en un soutien financier accordé pour des activités académiques

59 Universidad de los Andes. [Esquema de seguimiento](#). Page Web.

60 Université Nationale Autonome du Mexique. [Apoyos a los estudios de Posgrado \(PAEP\)](#). Page Web.

61 Université Nationale Autonome du Mexique. [Movilidad CONACyT](#). Page Web.

4. BONNES PRATIQUES CHEZ LES EMPLOYEURS

Cette dernière section du rapport porte sur de bonnes pratiques d'employeurs⁶² qui participent à la formation des étudiant·e·s et qui recrutent des diplômé·e·s issus de programmes en français ou de programmes avec options d'études en langue française dans les Amériques. Les quatre études de cas présentés ciblent des employeurs clés qui se démarquent selon les sources consultées (écrits et échanges de courriels durant les autres étapes de l'étude). Comme cette partie de la recherche se concentre plus sur l'intervention et sur le rôle des entreprises que sur l'action des établissements universitaires, aucun cycle en particulier n'a été ciblé.

Les cas exemplaires que l'équipe de recherche a choisi de mettre de l'avant ont été sélectionnés en fonction de divers critères, entre autres de l'originalité et de la stabilité du partenariat en place, mais également en fonction de l'accessibilité des données les concernant. En effet, malgré le soutien apporté par les coordonnateurs de l'AUF – Amérique Latine, l'équipe a fait face à un problème d'accès aux données. Pour cette raison et afin d'illustrer une plus grande variété d'initiatives, un cas exemplaire d'un employeur canadien a été ajouté au rapport, et ce malgré l'objectif de base voulant que les cas présentés soient des partenariats établis entre des membres AUF – Amériques et des employeurs d'Amérique latine.

L'analyse des initiatives s'est inspirée de pistes de réflexion avancées par Le Duff (voir section 2.1), qui estime que la crédibilité des universités auprès des entreprises est un facteur susceptible d'accroître l'employabilité des diplômé·e·s, et qu'elle se fonde sur l'établissement de « liens forts et confiants entre l'université et son environnement. » Cette relation de confiance entre les parties reposerait sur la qualité des enseignements et de la recherche académique :

Le challenge est le suivant : comment réussir à transformer les besoins exprimés –plus ou moins clairement – par les organisations pour les transformer en thèmes de recherche pour les acteurs universitaires? [La collaboration entre les organisations] peut transformer l'université en une entreprise au service des organisations accentuant ainsi son côté entrepreneurial et supprimant la tour d'ivoire qui lui a été souvent reprochée. Ainsi sa crédibilité en sera accrue, la confiance s'établira et l'employabilité sera facilitée⁶³.

Ainsi, l'implication des employeurs dans le parcours académique des étudiant·e·s, par exemple dans la formation et la recherche ou dans les processus de recrutement des diplômé·e·s, accroîtrait leur employabilité. Afin d'illustrer ces propos et d'approfondir la réflexion, l'analyse des études de cas s'est orientée autour des questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les pratiques les plus courantes?
- Quels sont les coûts et les bénéfices perçus par toutes les parties?
- Quelles leçons peuvent être tirées de ces expériences en termes d'amélioration de l'employabilité dans les établissements universitaires et d'impact sur le parcours des diplômé·e·s?
- Quelles sont les conditions de succès de ces pratiques?

4.1 LES STAGIAIRES À L'ALLIANCE FRANÇAISE DE SAO PAULO (BRÉSIL)

EMPLOYEUR	UNIVERSITÉ PARTENAIRE MEMBRE DE L'AUF - AMÉRIQUES	TYPE DE PARTENARIAT
Alliance française de Sao Paulo	Université de Sao Paulo (USP)	Accueil de stagiaires

Le premier cas sur lequel l'équipe de recherche s'est penchée est celui de l'Alliance française de Sao Paulo. L'établissement accueille annuellement entre 10 et 15 stagiaires en pédagogie, dont des étudiant·e·s de l'Université de Sao Paulo (USP), membre de l'AUF

62 Le terme « employeur » est utilisé dans le présent document afin de désigner les entreprises employant les étudiant·e·s et diplômé·e·s.

63 LeDuff, R. (2017). « [Le concept d'employabilité](#) », dans Revue francophone de gestion, (numéro spécial : l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur), mai 2017, p. 11.

Amériques. Ce stage, qui fait partie du cursus obligatoire du programme, a pour but d'observer les enseignant·e·s pendant une session. En période de pandémie, les cours de l'Alliance française sont passés à un format en ligne et les stagiaires ont pu continuer à y assister.

Afin de faciliter le fonctionnement de l'initiative et de créer les conditions propices au succès des stagiaires, l'Alliance française s'implique aux différentes étapes de la démarche, en commençant par la formation préparatoire. Elle organise les activités et couvre les frais engendrés, telle que la rémunération des enseignant·e·s dont la présence est requise. De plus, deux membres du personnel administratif sont affectés à la coordination des stages, soit la direction pédagogique et la coordination pédagogique.

L'employeur reconnaît que l'investissement en vaut la chandelle puisque ces stages sont en un même temps une démarche de recrutement lui servant à repérer de futurs enseignant·e·s à fort potentiel. Par la même occasion, en assurant à ces derniers un terrain d'observation de qualité, il contribue à ce que la pédagogie du programme soit coordonnée avec les besoins du marché, ce qui est également apprécié du côté de l'USP.

Pour que cette initiative soit réussie, nous avons mis en place une réunion d'information et d'accueil des stagiaires afin d'indiquer les objectifs et les règles à suivre. D'autre part, les enseignants accueillant ces stagiaires sont également présents afin de créer, dès le départ, une relation de confiance. Enfin, nous assurons un suivi régulier de ces observations avec chaque responsable et chaque enseignant.

- Alliance française de Sao Paulo

4.2 LE PROGRAMME UNIVERSITAIRE DE LIAISON DE L'UNIVERSITÉ VERACRUZANA (MEXIQUE)

EMPLOYEUR	UNIVERSITÉ PARTENAIRE MEMBRE DE L'AUF - AMÉRIQUES	TYPE DE PARTENARIAT
Divers	Université Veracruzana (UV)	Programme de soutien à l'insertion professionnelle

Le deuxième cas retenu n'implique pas un employeur en particulier, mais une banque constituée de plus de 2 500 entreprises. Cette banque est une composante du Programme universitaire de liaison pour le développement et l'insertion professionnels de l'Université Veracruzana (UV), au Mexique. Les entreprises participantes acceptent de partager la moitié des frais du soutien financier apporté aux étudiant·e·s inscrits (versements mensuels de 5 000\$MXN), et ce pour la durée du programme. Ce dernier, qui est crédité, mais non obligatoire, s'adresse à tous les étudiant·e·s, incluant ceux des programmes en français, et a pour objectif général de :

Promouvoir et de gérer en coordination avec la communauté universitaire et en partenariat avec le gouvernement et les entreprises, des stratégies d'établissement de liens qui favorisent l'employabilité des étudiants et des diplômés et qui permettent le renforcement de leurs compétences et la consolidation de leur formation en vue de leur insertion professionnelle et de leur développement dans le domaine du travail, en contribuant à la pertinence sociale et académique du travail universitaire et au développement social et économique de l'État⁶⁴. (Traduction libre)

En établissant des liens avec le secteur productif et les organisations d'employeurs, l'UV met à sa portée des sources d'information directes sur les besoins du marché et s'en sert en vue d'élaborer et d'améliorer ses programmes d'études et d'instaurer des projets et des stratégies contribuant au renforcement des compétences pour l'employabilité des étudiant·e·s et à l'insertion professionnelle des diplômé·e·s. Les activités du programme reposent sur quatre axes principaux :

⁶⁴ Universidad Veracruzana, Dirección general de Vinculación, Departamento de Vinculación con el Sector Productivo para la Inserción Laboral (2021). Programa Universitario de Vinculación para el Desarrollo Profesional e Inserción Laboral, Información base para atender la Convocatoria de la Asociación Universitaria de la Francofonía.

1. La planification des relations de travail;
2. La liaison entre la formation à l'employabilité et le développement professionnel;
3. L'établissement de relations pour faciliter l'employabilité des diplômé·e·s ;
4. La communication entre l'UV et le marché du travail et l'échange d'information sur l'offre et la demande en main-d'œuvre.

En d'autres mots, ces activités visent à favoriser l'intégration rapide et effective en emploi des diplômé·e·s par la mise en œuvre de processus de planification de l'insertion professionnelle. En misant sur des partenariats avec différents employeurs et employeuses, organisations gouvernementales et institutions de soutien à l'emploi, l'UV multiplie les espaces et opportunités pour la formation de ses étudiant·e·s et accroît leurs chances d'entrer sur le marché du travail.

Pour les employeurs participants, l'intérêt repose entre autres sur la production d'une main-d'œuvre qualifiée en fonction des besoins locaux. Le programme contribue donc au développement des organisations et à la croissance économique de la région. En partageant leur rétroaction sur les activités auxquelles ils participent, les entreprises permettent à l'UV d'améliorer ses programmes d'études, les compétences professionnelles de ses étudiant·e·s et enseignant·e·s et d'effectuer la mise à jour des compétences des diplômé·e·s.

Les bénéfices de l'initiative sur l'employabilité des étudiant·e·s sont notables. D'abord, depuis son instauration en 2016, l'insertion professionnelle des diplômé·e·s est passée de 48 % à 68 %. En deuxième lieu, d'après le suivi des résultats, 70 % des diplômé·e·s qui y participent restent travailler dans les entreprises à la fin du programme. Il est toutefois à noter que depuis le début de la pandémie les ressources financières sont fournies uniquement par l'UV, rendant plus difficile l'accès à tous les étudiant·e·s. Un système de sélection permet actuellement de soutenir neuf étudiant·e·s.

4.3 LE CENTRE DE FORMATION DES APPRENTIS (CFA) DE L'UNIVERSITÉ DE GUYANE

EMPLOYEUR	UNIVERSITÉ PARTENAIRE MEMBRE DE L'AUF - AMÉRIQUES	TYPE DE PARTENARIAT
Groupe Mach Deal, Mass Market EDF, CEGELEC (Guyane), etc.	Université de Guyane	Formation des apprentis

Le Centre de Formation des Apprentis (CFA) de l'Université de Guyane est un établissement universitaire francophone qui encourage les étudiant·e·s à choisir un format d'enseignement coopératif pour conclure leur formation académique⁶⁵ : « Nous leur fournissons une formation générale complétée par une formation technologique et pratique permettant d'acquérir un diplôme et une expérience professionnelle qui favorise l'insertion en milieu entreprise. » Le Groupe Mach Deal, Mass Market EDF et CEGELEC (Guyane) sont parmi les entreprises qui emploient des apprenti·e·s de l'Université.

L'apprentissage repose sur le principe de l'alternance entre enseignement théorique en CFA et enseignement du métier chez l'employeur avec lequel l'apprenti a signé son contrat de travail.

Université de Guyane

Pour ces employeurs, il s'agit d'un engagement important, d'abord financièrement, comme l'apprenti·e doit être engagé dans les mêmes termes que n'importe quel salarié·e (processus d'embauche avec entrevue et signature d'un contrat), mais aussi en termes de responsabilité face à l'apprentissage de l'étudiant·e. Puisqu'il ne s'agit pas d'un stage d'observation, le rôle de l'employeur en est un de formateur. Le contrat passé entre les deux parties, appelé « d'apprentissage », peut être d'une durée limitée ou indéterminée, et dure entre 1 et 3 ans. Ce dernier désigne un tuteur ou une tutrice, dénommé « maître d'apprentissage », qui « a pour mission de contribuer à l'acquisition par l'apprenti dans l'entreprise des compétences correspondant à la qualification recherchée et au titre ou diplôme préparés, en liaison avec le CFA. » Le temps prévu en

65 Les étudiant·e·s participants doivent être au minimum inscrits en bac +2.

entreprise est variable et dépend de la formation suivie par l'étudiant·e (par exemple 2 jours au CFA et 3 en entreprise, ou 1 mois au CFA et 1 mois en entreprise). Le temps passé en formation en CFA compte dans l'horaire de travail du stagiaire.

Les entreprises citées ci-haut reconnaissent toutes les nombreux bénéfices du partenariat, et mentionnent qu'au fur et à mesure qu'ils évoluent dans l'entreprise, les apprenti·e·s deviennent des membres indispensables du personnel. Pour les employeurs, c'est aussi une chance de poser « un geste citoyen » et de soutenir « la jeunesse de demain ». En outre, cette jeunesse apporte un regard neuf sur leurs activités.

Un jeune apprenti compétent et motivé peut aider l'entreprise à gagner en productivité et en efficacité, c'est une aide supplémentaire et une réponse aux besoins de l'entreprise.

Université de Guyane

Ce type de démarche de recrutement peut également s'avérer particulièrement avantageux pour les entreprises, puisque c'est pour eux la possibilité de tester un nouvel employé·e tout en s'assurant qu'il soit formé en cohérence avec la culture de l'entreprise et selon ses méthodes de travail. Finalement, les employeurs participants se voient offrir des avantages fiscaux, telles des exonérations de charges sociales, un crédit d'impôt et des primes régionales.

Pour les étudiant·e·s, ce système de formation est une chance importante d'acquérir ou d'aiguiser leurs compétences reliées à l'employabilité : « C'est souvent le meilleur moyen de s'insérer dans l'emploi. Ça leur permet d'accéder à des postes dans des entreprises de renom et de s'y sentir valorisés ». Ils peuvent y mettre en pratique les notions apprises en classe au rythme de travail de l'entreprise qui les emploie. En dernier lieu, grâce à leur contrat, ils bénéficient d'un statut dans l'organisation, d'une rémunération, et des mêmes droits que les autres salarié·e·s (congés payés, congés parentaux, etc.).

Selon des données de 2020, à la fin de leur contrat, 80 % des stagiaires ont pu intégrer une entreprise⁶⁶.

4.4 LE PROGRAMME CANADIEN DE DÉVELOPPEMENT POUR NOUVEAUX DIPLÔMÉS DE SNC – LAVALIN

EMPLOYEUR	UNIVERSITÉ PARTENAIRE MEMBRE DE L'AUF - AMÉRIQUES	TYPE DE PARTENARIAT
SNC – Lavalin	Divers	Programme de soutien à la relève

Le Programme canadien de développement pour nouveaux diplômés de SNC – Lavalin offre la chance aux finissant·e·s provenant de tous les établissements d'enseignement universitaires de débiter leur carrière professionnelle par « une intégration en douceur dans [la culture de l'entreprise] tout en leur permettant de se constituer un réseau interne et de développer leur plein potentiel. » Le noyau de ce programme est le jumelage du nouvel employé·e à un « buddy », dont le rôle s'apparente à celui d'un ou une mentor·e. Pendant les deux années que dure le programme, ce dernier a pour tâche de montrer « les ficelles du métier » et d'aider le ou la mentoré·e à se constituer un réseau interne. Cet accueil adapté comprend également des projets et événements spéciaux.

Tout comme l'ont mentionné les employeurs participants à la formation des apprenti·e·s à l'Université de Guyane, SNC-Lavalin attribue à cette façon de faire une possibilité de laisser de jeunes professionnel·le·s apporter « un regard nouveau et bénéfique » sur le travail de l'organisation⁶⁷.

L'accueil de finissant·e·s est donc essentiel à la réussite de nos projets. Nous soutenons la relève et croyons qu'ensemble nous irons plus loin !

SNC - Lavallin

⁶⁶ Université de Guyane. (2021). *Centre de Formation des Apprentis (CFA)*. Page Web.

⁶⁷ SNC – Lavalin. (2021). *Programme Canadien de développement pour nouveaux diplômés*. Page Web.

4.5 EN SOMME

Les cas présentés contiennent plusieurs éléments permettant de répondre aux questions de recherche de l'étude. Ces derniers pourront servir à orienter de futurs partenariats entre des entreprises et des établissements universitaires, ou encore à inspirer des initiatives déjà en place.

Quelles sont les pratiques les plus courantes ?

Les quatre cas recensés dans le présent rapport concernent l'accueil de stagiaire, la participation à la formation des apprenti·e·s, les programmes de soutien à l'insertion professionnelle et de soutien à la relève. Selon les recherches effectuées, ces pratiques semblent bien illustrer l'ensemble de l'offre des initiatives en place.

Quels sont les coûts engendrés ?

Selon les ententes, les frais sont distribués différemment entre les employeurs et les institutions. Pour les deux parties, le personnel attiré à la gestion des programmes ou à la supervision et à la formation des étudiant·e·s et diplômé·e·s, ainsi que le salaire ou le soutien accordé aux participant·e·s, représentent les principaux coûts.

Quels sont les bénéfices perçus par l'employeur ?

Les avantages dénombrés par les entreprises qui participent à ces partenariats sont nombreux, mais le fait qu'il s'agisse d'une méthode de recrutement efficace qui permette d'acquérir des employé·e·s au profil adapté aux besoins immédiats est souvent évoqué. Le regard neuf que ces jeunes professionnels apportent sur les activités de l'entreprise, certains avantages fiscaux ainsi que la chance de poser un geste citoyen sont également appréciés.

Quels sont les bénéfices perçus par l'institution ?

Pour les universités, ces partenariats favorisent l'accès à de précieuses informations, qu'elles peuvent utiliser afin d'assurer une cohérence entre l'offre des programmes, leur contenu, la formation du personnel enseignant et les besoins réels du marché. Ils leur permettent de plus de partager la tâche de formation qui leur revient traditionnellement avec d'autres parties, et de participer à la croissance économique de leur région.

Quelles leçons peuvent être tirées de ces expériences en termes d'amélioration de l'employabilité dans les établissements universitaires et d'impact sur le parcours des diplômé·e·s ?

Ce genre d'initiative augmente indéniablement les compétences reliées à l'employabilité, directement pour les étudiant·e·s qui y participent, et indirectement pour ceux qui ont la chance d'étudier dans des programmes qui répondent au mieux aux réalités du terrain. Les rares chiffres colligés dans les cas à l'étude montrent un très fort taux de placement des participant·e·s en fin de programme. Notons entre autres qu'entre 70 % et 80 % des étudiant·e·s obtiennent un poste en entreprise après avoir participé aux programmes de soutien à l'insertion professionnelle de l'Université Veracruzana et de formation des apprenti·e·s de l'Université de Guyane.

Quelles sont les conditions de succès de ces pratiques ?

L'échange d'information, incluant des processus de rétroaction, et l'implication des différentes parties semblent être la clé de la réussite de ces partenariats.

5. CONCLUSION

L'AUF – Amériques souhaitait par cette étude mieux saisir les enjeux relatifs à l'employabilité des étudiant-e-s formés dans les établissements qu'elle représente et soutenir les efforts de ses membres à cet égard.

La revue des écrits nous renseigne sur le sens qui peut être donné à la notion d'employabilité, qui est préconisée par un grand nombre d'organisations internationales, même si l'appréciation de son utilité est plus mitigée dans le milieu universitaire. L'apport principal de l'employabilité semble se situer au niveau du rôle actif qu'elle accorde à l'étudiant-e dans le développement de ses compétences, parfois nommées transférables, professionnelles, socioémotionnelles, d'apprentissage tout au long de la vie, etc.

Si le développement des compétences d'employabilité appartient aux étudiant-e-s, ces derniers, les gouvernements et les employeurs s'attendent des universités qu'elles prennent le virage et soutiennent activement cette nouvelle exigence de notre temps. L'étude constate que plusieurs universités ont emboité le pas et développé diverses pratiques dans ce sens, telles que l'intégration de compétences d'employabilité dans les résultats d'apprentissage attendus dans leurs programmes d'études, la multiplication des stages, projets de recherche appliquée ou de développement entrepreneurial, occasions d'apprentissage par le service ou l'enseignement coopératif, l'appariement à l'emploi, etc.

L'inventaire des initiatives favorisant l'employabilité mises en place dans le réseau des membres de l'AUF – Amériques révèle une gamme de services de soutien et d'activités d'apprentissage qui peuvent servir de pratiques exemplaires aux universités qui envisagent aujourd'hui leurs stratégies à cet égard. L'étude a aussi relevé quelques bonnes pratiques émergeant de partenariats entre universités et employeurs en Amérique latine. Ce volet est plus rudimentaire compte tenu des limites de la présente étude, mais il est probable qu'une recherche plus poussée révélerait aussi plusieurs pratiques exemplaires à ce niveau.

Globalement, cet état des lieux démontre que le virage vers le développement des compétences d'employabilité est internationalement attendu et qu'il est pris par bon nombre d'établissements universitaires, y compris dans le réseau de l'AUF. Ces derniers affichent déjà de bonnes pratiques qui sauront inspirer les universités qui arrivent au tournant.

6. ANNEXES

6.1 TYPOLOGIES DE COMPÉTENCES

TABLEAU 2

Types de compétences requises pour le monde du travail, selon le BIT

TYPES	DESCRIPTIONS
Compétences de base / fondamentales	Les compétences en lecture, écriture et calcul nécessaires à l'obtention d'un emploi suffisamment rémunérateur pour couvrir les besoins quotidiens.
Compétences techniques	Les compétences spécialisées, les connaissances ou le savoir-faire techniques nécessaires pour exécuter des tâches spécifiques.
Compétences personnelles	Les qualités individuelles influant sur les habitudes de travail: honnêteté, intégrité, fiabilité, éthique professionnelle.
Compétences professionnelles clés	Les aptitudes à apprendre et s'adapter; à lire, écrire et compter avec aisance; à écouter et communiquer efficacement; à faire preuve de créativité; à résoudre les problèmes de façon autonome; à gérer son propre travail; à échanger avec ses collègues; à travailler en équipe ou en groupe; à maîtriser les technologies de base; à diriger avec efficacité et se soumettre à une supervision.

Source : Bureau international du travail (2015). [Améliorer l'employabilité des jeunes : l'importance des compétences professionnelles clés](#). En ligne. p.2.

TABLEAU 3

Compétences pour l'avenir, selon l'OCDE

COMPÉTENCES	DESCRIPTION
Les compétences de base	L'écrit, les mathématiques et la culture numérique, qui devront être maîtrisés à un haut niveau pour permettre à chacun et chacune de s'adapter à l'évolution de leur milieu professionnel et de la société. Armés de bases solides, ils seront mieux placés pour acquérir de nouvelles connaissances et d'autres compétences (ex. analytiques, sociales et émotionnelles). Ils seront également disposés à continuer d'apprendre tout au long de leur vie.
Les compétences cognitives et métacognitives transversales	La pensée critique, la résolution de problèmes complexes, la pensée créative, apprendre à apprendre et l'autodiscipline sont nécessaires non seulement pour relever les défis de l'avenir, mais aussi pour transformer l'avenir et le rendre meilleur.
Les compétences socioémotionnelles	Le souci du travail bien fait, la responsabilité, l'empathie, la perception de ses propres capacités et la collaboration, qui contribuent à des sociétés plus bienveillantes et plus tolérantes.
Les connaissances et les compétences professionnelles, techniques et spécialisées	Compétences indispensables à certaines professions, mais dont le potentiel de transfert est suffisant pour qu'elles puissent être appliquées à d'autres domaines, nouveaux, mais encore inconnus.

Source : OCDE (2019), [Stratégie 2019 de l'OCDE sur les compétences : Des compétences pour construire un avenir meilleur](#). Paris : Éditions OCDE, p. 68.

TABLEAU 4

Les compétences pour réussir, selon le gouvernement du Canada

COMPÉTENCES	DESCRIPTION
Adaptabilité	Capacité à atteindre ou à adapter des objectifs et des comportements lorsque des changements attendus ou inattendus se produisent, en planifiant, en restant concentrés, en persistant et en surmontant les revers. Par exemple, nous utilisons cette compétence pour modifier nos plans de travail afin de respecter de nouvelles échéances, apprendre à travailler avec de nouveaux outils et améliorer nos compétences grâce à la rétroaction.
Collaboration	Capacité à contribuer et à soutenir les autres pour atteindre un objectif commun. Par exemple, au travail, nous utilisons cette compétence pour fournir un soutien important aux membres de l'équipe lors de la réalisation d'un projet.
Communication	Capacité à recevoir, à comprendre, à considérer et à partager des renseignements et des idées en parlant, en écoutant et en interagissant avec les autres. Par exemple, nous utilisons cette compétence pour écouter des instructions, servir des clients et discuter d'idées.
Créativité et innovation	Capacité à imaginer, à développer, à exprimer, à encourager et à appliquer des idées de manière novatrice, inattendue ou de remettre en question les méthodes et les normes existantes. Par exemple, nous utilisons cette compétence pour découvrir de meilleures façons de faire les choses, développer de nouveaux produits et fournir des services d'une nouvelle manière.
Compétences numériques	Capacité à utiliser la technologie et les outils numériques pour trouver, gérer, appliquer, créer et partager des renseignements et du contenu. Par exemple, nous utilisons cette compétence pour créer des feuilles de calcul, utiliser les réseaux sociaux et effectuer des achats en ligne en toute sécurité.
Calcul	Capacité à trouver, à comprendre et à transmettre des renseignements mathématiques présentés sous forme de mots, de chiffres, de symboles et de graphiques. Par exemple, nous utilisons cette compétence pour effectuer des calculs, gérer des budgets, analyser et modéliser les données et faire des estimations.
Résolution de problèmes	Capacité à cerner, à analyser, à proposer des solutions et à prendre des décisions. La résolution de problèmes vous aide à suivre les réussites, et à apprendre de son expérience. Par exemple, nous utilisons cette compétence pour prendre des décisions d'embauche, choisir des pistes de solutions et régler des problèmes techniques.
Lecture	Capacité à trouver, à comprendre et à utiliser les renseignements présentés sous forme de mots, de symboles et d'images. Par exemple, nous utilisons cette compétence pour localiser des informations sur des formulaires et des dessins, ainsi que pour lire des éléments tels que des courriels, des rapports, des articles, des billets de blogue et des instructions.
Rédaction	Capacité à partager des renseignements à l'aide de mots écrits, de symboles et d'images. Par exemple, nous utilisons cette compétence pour remplir des formulaires et des demandes ainsi que pour rédiger des courriels, des rapports et des publications sur les médias sociaux.

Source : Canada. Emploi et Développement social Canada. (2021). Compétences pour réussir. En ligne.

TABLEAU 5

Compétences relatives à l'employabilité, selon le Conference Board du Canada

COMPÉTENCES	DESCRIPTION
Compétences de base	
Communiquer	<p>Lire et comprendre l'information sous diverses formes (c.-à-d. textes, graphiques, tableaux, schémas);</p> <p>Écrire et parler afin de favoriser l'écoute et la compréhension d'autres personnes;</p> <p>Écouter et poser des questions afin de comprendre le sens et la valeur du point de vue des autres personnes;</p> <p>Partager l'information par l'utilisation de diverses technologies de l'information et de communications (verbalement, courrier électronique, ordinateurs);</p> <p>Utiliser les connaissances et compétences scientifiques, technologiques et mathématiques appropriées pour expliquer ou préciser des idées;</p>
Gérer l'information	<p>Repérer, recueillir et organiser l'information en utilisant les systèmes de technologie et d'information appropriés;</p> <p>Consulter, analyser et appliquer les connaissances et compétences de diverses disciplines (p. ex. les arts, les langues, la science, la technologie, les mathématiques, les sciences sociales et humaines);</p>
Utiliser les chiffres	<p>Décider ce qui doit être mesuré ou calculé;</p> <p>Observer et sauvegarder l'information en utilisant les méthodes, les outils et les technologies appropriées;</p> <p>Faire des estimations et vérifier les calculs;</p>
Réfléchir et résoudre des problèmes	<p>Évaluer des situations et cerner les problèmes;</p> <p>Rechercher divers points de vue et les évaluer objectivement;</p> <p>Reconnaître les dimensions humaines, interpersonnelles, techniques, scientifiques et mathématiques d'un problème;</p> <p>Déterminer la source d'un problème;</p> <p>Être créatif et novateur dans la recherche de solutions;</p> <p>Utiliser d'emblée la science, la technologie et les mathématiques pour réfléchir, acquérir et partager le savoir, résoudre des problèmes et prendre des décisions;</p> <p>Évaluer des solutions pour faire des recommandations ou arriver à des décisions;</p> <p>Adopter des solutions;</p> <p>Confirmer l'efficacité d'une solution et l'améliorer.</p>
Compétences personnelles en gestion	
Démontrer des attitudes et des comportements positifs	<p>Vous sentir bien dans votre peau et être confiant;</p> <p>Traiter avec les personnes et gérer les problèmes et les situations de façon honnête et morale;</p> <p>Reconnaître la valeur de votre travail ainsi que les efforts des autres;</p> <p>Donner la priorité à votre santé;</p> <p>Manifester de l'intérêt pour le travail, faire preuve d'initiative et fournir des efforts.</p>

COMPÉTENCES	DESCRIPTION
Être responsable	<p>Fixer des buts et des priorités tout en maintenant l'équilibre entre le travail et la vie personnelle;</p> <p>Planifier et gérer votre temps, votre argent et vos autres ressources afin d'atteindre vos buts;</p> <p>Évaluer et gérer le risque;</p> <p>Être responsable de vos actions et de celles de votre groupe;</p> <p>Contribuer au bien-être de la communauté et de la société;</p>
Être souple	<p>Travailler de façon autonome ou en équipe;</p> <p>Effectuer des tâches ou des projets multiples;</p> <p>Être novateur et ingénieux : rechercher et proposer plusieurs façons d'atteindre les objectifs et d'accomplir le travail;</p> <p>Être ouvert et réagir de façon positive au changement;</p> <p>Tirer profit de vos erreurs et accepter la rétroaction;</p> <p>Savoir composer avec l'incertitude;</p>
Apprendre constamment	<p>Être disposé à apprendre et à croître;</p> <p>Évaluer vos forces personnelles et déterminer les points à améliorer;</p> <p>Fixer vos propres objectifs d'apprentissage;</p> <p>Identifier et recourir aux sources et occasions d'apprentissage;</p> <p>Établir votre planification en fonction de vos objectifs et les atteindre;</p>
Travailler en sécurité	<p>Connaître les pratiques et procédures de santé personnelle et collective, et agir en conséquence.</p>
Compétences pour le travail d'équipe	
Travailler avec d'autres	<p>Comprendre la dynamique d'un groupe et savoir composer avec elle;</p> <p>Vous assurer que les buts et objectifs de l'équipe sont clairs;</p> <p>Être souple : respecter, accueillir et appuyer les idées, les opinions et la contribution des autres membres du groupe;</p> <p>Reconnaître et respecter la diversité des perspectives dans un groupe;</p> <p>Recevoir et donner de la rétroaction de façon constructive et respectueuse des autres;</p> <p>Contribuer au succès de l'équipe en diffusant l'information et en mettant l'expertise de chacun au service de l'équipe;</p> <p>Diriger, appuyer ou motiver l'équipe pour une performance maximale;</p> <p>Comprendre le rôle du conflit dans un groupe pour parvenir à des solutions;</p> <p>Gérer et résoudre les conflits;</p>
Participer aux projets et aux tâches	<p>Planifier, concevoir ou mettre en œuvre un projet ou une tâche, du début à la fin, en maintenant le cap sur des objectifs et des résultats;</p> <p>Planifier et rechercher la rétroaction, tester, réviser et mettre en œuvre;</p> <p>Travailler selon les normes de qualité établies;</p> <p>Choisir et utiliser les outils et la technologie qui conviennent à une tâche ou à un projet;</p> <p>Vous adapter aux changements qui peuvent survenir dans les exigences et l'information;</p> <p>Superviser des projets ou des tâches, et identifier des moyens de les améliorer.</p>

TABLEAU 6

Résultats d'apprentissage relatifs à l'employabilité, selon le gouvernement de l'Ontario

DOMAINES	RÉSULTATS D'APPRENTISSAGE
Communication	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communiquer d'une façon claire, concise et correcte, sous la forme écrite, orale et visuelle, en fonction des besoins de l'auditoire; 2. Répondre aux messages écrits, oraux et visuels de façon à assurer une communication efficace; 3. Communiquer oralement et par écrit en anglais;
Mathématiques	<ol style="list-style-type: none"> 4. Exécuter des opérations mathématiques avec précision;
Pensée critique et résolution de problèmes	<ol style="list-style-type: none"> 5. Appliquer une approche systématique de résolution de problèmes; 6. Utiliser une variété de stratégies pour prévoir et résoudre des problèmes;
Gestion de l'information	<ol style="list-style-type: none"> 7. Localiser, sélectionner, organiser et documenter l'information au moyen de la technologie et des systèmes informatiques appropriés; 8. Analyser, évaluer et utiliser l'information pertinente provenant de sources diverses;
Relations interpersonnelles	<ol style="list-style-type: none"> 9. Respecter les diverses opinions, valeurs et croyances, ainsi que la contribution des autres membres du groupe; 10. Interagir avec les autres membres d'un groupe ou d'une équipe de façon à favoriser de bonnes relations de travail et l'atteinte d'objectifs; 11. Affirmer en tant que Francophone ses droits et sa spécificité culturelle et linguistique;
Gestion personnelle	<ol style="list-style-type: none"> 12. Gérer son temps et diverses autres ressources pour réaliser des projets; 13. Assumer la responsabilité de ses actes et de ses décisions.

6.2 LISTE DES UNIVERSITÉS CONSULTÉES

TABLEAU 7

Universités membres de l'AUF Amériques inventoriées offrant des cours/programmes en français aux cycles supérieurs

AMÉRIQUE LATINE	CANADA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Université de Guyane 2. Université de los Andes, Colombie 3. Université fédérale de Goias, Brésil 4. Université fédérale du Rio Grande do Sul, Brésil 5. Université Nationale Autonome du Mexique 	<ol style="list-style-type: none"> 1. École de technologie supérieure, Montréal 2. HEC Montréal 3. Université d'Ottawa 4. Université de Moncton 5. Université de Montréal 6. Université de Regina - La Cité universitaire francophone 7. Université du Québec en Outaouais 8. Université Laval, Québec 9. Université TÉLUQ, Québec

6.3 LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- « Employabilité », *Le Petit Robert*. Dictionnaire de la langue française. Paris, 2002.
- Arseguel, A. et Cluzeaud-Delvit, C. (2006). *L'employabilité et la formation tout au long de la vie*. In : Journées Michel Despax « L'emploi » [en ligne]. Toulouse : Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole.
- Balliester, T. and A. Elsheikhi. (2018). *The Future of Work: A Literature Review*. (Working Paper no. 29), International Labour Office. March.
- Banque royale du Canada (2018). *Humains recherchés. Facteurs de réussite pour les jeunes Canadiens à l'ère des grandes perturbations*. En ligne.
- Bédoué, C. et V. Mora. (2017). « *De la professionnalité des étudiants à leur employabilité, n'y a-t-il qu'un pas?* », Formation emploi [En ligne], 138, Avril-Juin 2017.
- Bureau international du travail (2015). *Améliorer l'employabilité des jeunes : l'importance des compétences professionnelles clés*. En ligne.
- Canada. Emploi et Développement social Canada (2021). *Compétences pour réussir*. En ligne.
- Charles, N. (2014). « *Quand la formation ne suffit pas : la préparation des étudiants à l'emploi en Angleterre, en France et en Suède* », Sociologie du travail, 56(3).
- Conference Board du Canada (s.d.). *Partenaires fondateurs des compétences relatives à l'employabilité*. En ligne.
- Conference Board du Canada (s.d.). *Compétences relatives à l'employabilité*. En ligne.
- Conseil supérieur de l'éducation (2019). *Les réussites, les enjeux et les défis en matière de formation universitaire au Québec*. Québec.
- École de technologie supérieure de Montréal (2021). *PRE811 - Développement de carrière aux cycles supérieurs*. Page Web.
- École de technologie supérieure de Montréal (2021). *STA800 Stage industriel de 2e cycle*. Page Web.
- Gouvernement de l'Ontario (2009). *Résultats d'apprentissage relatifs à l'employabilité*. Toronto : ministère des Collèges et Universités. 26-05-2009.
- Guillemette, F. (2021). *L'approche par compétences dans la programmation pédagogique*. Enjeux et société, 8(2), 140-169.
- HEC Montréal (2021). *CV CPA – Clinique de révision – Ambassadeurs SGC (ASGC)*. Page Web.
- HEC Montréal (2021). *Gestion de carrières – Votre parcours*. Page Web.
- HEC Montréal (2021). *Projet supervisé*. Page Web.
- HEC Montréal (2021). *Services et ateliers pour étudiants du MBA*. Page Web.
- Lapointe, S. et J. Turner. (2020). *Tirer parti des compétences des diplômés en sciences sociales et humaines*. Ottawa : Forum des politiques publiques (Compétences de l'Avenir).
- LeDuff, R. (2017). « *Le concept d'employabilité* », dans Revue francophone de gestion, (numéro spécial : l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur), mai 2017.
- OCDE (2019), *Stratégie 2019 de l'OCDE sur les compétences : Des compétences pour construire un avenir meilleur*. Paris : Éditions OCDE.
- République française. France compétences (s.d.) *Le cadre national de certifications français. Les évolutions depuis 2010*. En ligne.
- Réseau Méditerranéen pour l'Employabilité (s.d.). *Le projet* et *Toutes les bonnes pratiques*. En ligne.
- Réseau Méditerranéen pour l'Employabilité (s.d.). *Publication du recueil des bonnes pratiques identifiées par chaque partenaire du projet*. PDF en ligne.
- Scott, C.L. (2015). *Les apprentissages de demain 2 : Quel type d'apprentissage pour le XXIe siècle?* Paris, UNESCO (Recherche et prospective en éducation. Réflexions thématiques no. 14). Novembre.
- SNC – Lavalin (2021). *Programme canadien de développement pour nouveaux diplômés*. Page Web.
- Table ronde des affaires et de l'enseignement supérieur (s.d.). *Qu'est-ce que l'AIT?* [Apprentissage intégré au travail]. En ligne.
- Tiffon, G., F. Moatty, D. Glaymann et J.-P. Durand (dir.) (2017). *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*. Rennes, Presses universitaires de Rennes.

- UNESCO (2012). [Jeunes et compétences : l'éducation au travail](#). Rapport mondial de suivi sur l'Éducation pour tous, Paris, UNESCO.
- Union européenne (2018). [Recommandation du conseil du 22 mai 2018 relative aux compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie](#). En ligne.
- Universidad de los Andes.(2021). [Centro de Trayectoria Profesional](#). Page Web.
- Universidad de los Andes (s.d.), [Esquema de seguimiento](#). Page Web.
- Universidad de los Andes (s.d.). [Ferias y presentaciones](#). Page Web.
- Universidad de los Andes (s.d.). [Servicio Público de Empleo](#). Page Web.
- Universidad Veracruzana, Dirección general de Vinculación, Departamento de Vinculación con el Sector Productivo para la Inserción Laboral (2021). Programa Universitario de Vinculación para el Desarrollo Profesional e Inserción Laboral, Información base para atender la Convocatoria de la Asociación Universitaria de la Francofonía.
- Université de Guyane (2021). [Centre de Formation des Apprentis \(CFA\)](#). Page Web.
- Université de Guyane (2021). [Orientation et réorientation](#). Page Web.
- Université de Moncton (2021). [Programmes Repères](#). Page Web.
- Université de Montréal (2021). [Découvrez la pratique avec un mentor](#). Page Web.
- Université de Régina – La Cité universitaire francophone (2021). [Mentorat professionnel et étudiant](#). Page Web.
- Université du Québec en Outaouais (2021). [Orientation scolaire et professionnelle](#). Page Web.
- Université fédérale du Rio Grande do Sul (2021). [Programa de empreendedorismo](#). Page Web.
- Université Laval (2021). [Accès savoirs, la boutique des sciences et des savoirs de l'Université Laval](#). Page Web.
- Université Laval (2021). [L'apprentissage expérientiel en milieu communautaire](#). Page Web.
- Université Laval (2021). [MNG6150 - Identité professionnelle et gestion de carrière](#). Page Web.
- Université Nationale Autonome du Mexique (UNAM). (2021). [Page d'accueil](#). Page Web.
- Université Nationale Autonome du Mexique (s.d.). [Apoyos a los estudios de Posgrado \(PAEP\)](#). Page Web.
- Université Nationale Autonome du Mexique (s.d.). [Movilidad CONACyT](#). Page Web.
- Université Ottawa (2021). [Programmes d'engagement communautaire](#). Page Web.
- Université TÉLUQ (2021). [EDU6460 - Préparation d'une communication scientifique](#). Page Web.
- World Economic Forum (2021). [Building a Common Language for Skills at Work. A Global Taxonomy](#). En ligne.



DIRECTION RÉGIONALE AMÉRIQUES

Pavillon Jean-Marc Léger
3034, Boul. Edouard-Montpetit
Montréal, (Québec)
H3T 1J7
Canada

ANTENNE AMÉRIQUE LATINE

Rua Dom Luis Lasanha, 400
04266-030 São Paulo
Brésil (BR)

facebook.com/AUF.ameriques

instagram.com/auf_org

twitter.com/auf_DRA

linkedin.com/company/auf/mycompany/