

**Perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs : enquête et recommandations**

**Préparé pour**

**L'association canadienne pour les études supérieures**

**en conjonction avec**

**Le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada**

Marilyn Rose, Ph. D.  
Brock University

Septembre 2012

I. DÉFINITION DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES DES ÉTUDIANTS DES CYCLES SUPÉRIEURS.....	4
II. OBJECTIFS DU PROJET .....	4
III. JUSTIFICATION DES ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DES ÉTUDIANTS DES CYCLES SUPÉRIEURS .....	5
IV. DOCUMENTS IMPORTANTS : ÉTUDES ANTÉRIEURES ET INVENTAIRE DES COMPÉTENCES .....	8
1. <i>Énoncé de principes des trois organismes sur les principales compétences professionnelles des chercheurs, 2007</i> .....	8
2. Association canadienne pour les études supérieures, <i>Développement des compétences professionnelles des étudiants des cycles supérieurs</i> (2008).....	9
3. Conseil des études supérieures de l’Ontario, <i>rapport du groupe de travail sur les compétences professionnelles</i> (mai 2011).....	9
4. Renee Polziehn, <i>Skills Expected from Graduate Students in Search of Employment in Academic and Non-Academic Settings</i> [compétences attendues des étudiants des cycles supérieurs à la recherche d’emplois en milieux universitaires et non universitaires] (janvier 2011) .....	11
5. Richard Ivey School of Business, <i>Le leadership aux cycles supérieurs et au postdoctorat</i> (mars 2011)	
11	
V. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	12
1. Enquête .....	12
2. Échantillon.....	12
3. Tableur.....	13
VI. OBSERVATIONS ET BONNES PRATIQUES .....	14
1. Aperçu des programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs dans le système.....	14
2. Coordination et leadership dans les programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs.....	15
3. Partenaires dans la prestation des programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs.....	15
4. Modes de prestation des programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs .....	17
5. Perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs : compétences fondamentales.....	18

6. Sensibilisation des étudiants aux activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs .....	20
7. Quatre types d'approches structurelles de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs .....	21
8. Démarrage de la planification des activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs à l'échelle de l'université .....	25
9. Ressources pour le perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs.....	26
10. Évaluation des activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs.....	27
11. Reconnaissance de la participation des étudiants aux activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs .....	28
12. Favoriser l'adhésion du personnel enseignant .....	29
13. Services destinés aux étudiants étrangers .....	31
14. Programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs dans des disciplines liées au CRSH.....	31
15. Répondre aux besoins des stagiaires postdoctoraux .....	32
16. Rôle potentiel des organismes subventionnaires .....	32
17. Prochaines étapes .....	34
VII. RECOMMANDATIONS .....	34
VIII. RÉFÉRENCES .....	39

## **I. DÉFINITION DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES DES ÉTUDIANTS DES CYCLES SUPÉRIEURS**

Dans le présent rapport, le terme « compétences professionnelles » désigne à la fois les compétences universitaires, les compétences transférables et les compétences d'autre nature que devront acquérir les étudiants des cycles supérieurs afin d'être prêts à les mettre en pratique dans des milieux de travail de toutes sortes.

Les « compétences professionnelles » comprennent les *compétences universitaires* acquises dans le cadre des cours et des projets de recherche propres aux domaines d'étude. Sont incluses les compétences qui sont liées à la réalisation de projets de recherche et de travaux universitaires connexes ainsi que celles qui ont trait à l'enseignement, par exemple en tant qu'assistant à l'enseignement ou, dans le cas de certains étudiants au doctorat, en tant que chargés de cours.

Le deuxième type de compétences professionnelles dont traite la présente étude concerne l'acquisition de *compétences transférables au sens large*, qui vont des compétences interpersonnelles et de leadership aux stratégies de recherche d'emploi et d'avancement professionnel. Règle générale, ces compétences concernent la capacité d'un étudiant à dégager une image professionnelle et à s'intégrer rapidement dans des environnements de travail complexes après l'obtention de son diplôme.

L'apprentissage des deux types de compétences professionnelles vise à aider les étudiants à se mobiliser et à mobiliser leurs capacités de façon efficace. Comme l'explique l'Association canadienne pour les études supérieures, on suppose que ces compétences sont des « comportements qui peuvent être appris et améliorés par la pratique, qui forcent à la réflexion et qu'un accompagnement continu enrichira » (3). Le perfectionnement des compétences professionnelles vise à faire en sorte que les étudiants des cycles supérieurs, forts d'un bagage de connaissances acquis grâce à leurs études supérieures, soient prêts à intégrer des milieux de travail typiquement rapides, interreliés, multidisciplinaires, multiculturels et axés sur le travail d'équipe, qu'il s'agisse d'un environnement universitaire, d'organismes à but lucratif ou d'organismes sans but lucratif.

## **II. OBJECTIFS DU PROJET**

Cette étude, qui porte sur le perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs au Canada, avait pour objectif de recenser les mesures actuellement en place dans les campus universitaires sur le plan de l'acquisition de compétences universitaires et de compétences transférables à plus grande échelle, d'analyser les données recueillies et de formuler des recommandations sur les bonnes pratiques et sur le rôle que pourraient jouer les organismes subventionnaires afin d'appuyer les occasions de professionnalisation dans nos établissements pour les étudiants des cycles supérieurs et, le cas échéant, pour les stagiaires postdoctoraux.

L'objectif préliminaire de l'étude était d'établir un cadre pour le projet, qui traiterait de la nature actuelle des études supérieures, des besoins présumés en matière de perfectionnement des compétences pour le futur des étudiants à la maîtrise ou au doctorat et des raisons justifiant la nécessité d'un tel perfectionnement à l'heure actuelle.

Une enquête sur les programmes et les occasions actuellement offerts aux étudiants des cycles supérieurs dans les universités canadiennes a été entreprise, étant entendu que ce travail préliminaire serait limité, dans une certaine mesure, par la complexité du projet et le délai relativement court alloué à sa réalisation.

On partait du principe que la quantité de renseignements recueillis dans le cadre de ce projet serait importante, mais qu'il serait sans aucun doute utile d'enquêter auprès de plus d'établissements et de recueillir plus de données dans un deuxième temps, si on réussit à trouver le temps et les ressources nécessaires.

Lors de l'enquête réalisée auprès de diverses universités, une attention particulière a été accordée aux activités de professionnalisation actuellement offertes aux étudiants en sciences humaines au Canada.

À la suite de l'analyse des données recueillies, nous avons tenté de dégager les approches particulièrement solides de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs et les bonnes pratiques dans ce domaine, dans le but de déterminer les mesures qui pourraient être mises en place par les établissements désireux d'améliorer les programmes de compétences transitoires et les occasions connexes pour les étudiants des cycles supérieurs et, le cas échéant, pour les stagiaires postdoctoraux travaillant sur leurs campus.

Enfin, le rapport se conclut par la formulation de recommandations précises destinées aux responsables de la conception et de l'exécution des programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs dans les universités canadiennes et aux organismes subventionnaires, pour ce qui est des initiatives en matière de programmes qu'ils pourraient envisager de mettre en place pour faire progresser cette question.

### **III. JUSTIFICATION DES ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DES ÉTUDIANTS DES CYCLES SUPÉRIEURS**

Comme l'indique l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC) dans une publication récente (*Tendances dans le milieu universitaire* [2011]), le nombre d'inscriptions aux cycles supérieurs a considérablement augmenté au cours des dernières décennies. De plus, au Canada, le nombre d'étudiants aux cycles supérieurs a augmenté beaucoup plus rapidement durant les 30 dernières années que le nombre d'étudiants de 1<sup>er</sup> cycle, passant d'environ 77 000 en 1980 à près de 190 000 en 2010. Le nombre d'inscriptions à la maîtrise a plus que triplé, et le nombre d'inscriptions au doctorat est maintenant quatre fois et demie plus élevé. Il y a proportionnellement plus d'étudiants à temps plein que d'étudiants à temps partiel aux cycles supérieurs dans nos universités, et ces étudiants sont généralement plus vieux qu'il y a 30 ans. En effet, en moyenne, 31 % des étudiants à la maîtrise et 56 % des étudiants au doctorat ont 30 ans ou plus (Association des universités et collèges du Canada, 2010-2011).

Parmi les facteurs qui ont contribué à l'augmentation du nombre d'étudiants aux cycles supérieurs, mentionnons la mise sur pied rapide de nouveaux programmes d'études supérieures et de nouvelles spécialisations visant à s'adapter à la création de nouveaux réseaux de connaissances (souvent interdisciplinaires) et aux « besoins sociaux » concernant les moteurs sociaux et économiques caractéristiques des milieux émergents post-industriels. L'intensification concomitante des programmes de recherche dans les universités et la hausse des appuis à la recherche accordés par les gouvernements provinciaux et fédéral ont permis de financer davantage d'étudiants aux cycles supérieurs. L'Association des universités et collèges du Canada remarque, par exemple, que le financement de la recherche a plus que doublé entre 2000 et 2010, et que les fonds supplémentaires offerts aux étudiants aux cycles supérieurs ont sans doute favorisé l'augmentation des effectifs (10).

Il est important de mentionner la répartition de ces inscriptions entre les disciplines des cycles supérieurs. D'après l'Association des universités et collèges du Canada, les « principaux domaines d'études à la maîtrise demeurent le commerce, la gestion et l'administration publique; les sciences sociales et les

sciences du comportement et le droit; et l'architecture, le génie et les technologies connexes ». Les effectifs ont aussi augmenté en éducation et en sciences humaines, bien que la proportion des étudiants des cycles supérieurs choisissant ces domaines ait subi une baisse de 2 à 3 % comparativement à la période de 1992 à 2008 (12). En ce qui concerne les études de doctorat, les trois domaines d'études les plus populaires étaient encore les sciences physiques, les sciences de la vie et les technologies; les sciences sociales, les sciences du comportement et le droit; puis l'architecture, le génie et les technologies connexes. Bien que le nombre d'étudiants en sciences humaines au doctorat ait augmenté de près de 40 % depuis 1992, la proportion d'étudiants au doctorat optant pour ce domaine a diminué d'environ 5 %.

Il importe de mentionner que le nombre d'inscriptions aux cycles supérieurs a augmenté rapidement, et que la croissance la plus prononcée a été observée chez les étudiants des domaines qu'on pourrait généralement considérer comme plus « appliqués », notamment les programmes de sciences du comportement en sciences sociales. Cela dit, le nombre d'étudiants dans d'autres types de programmes – des autres programmes de sciences humaines à l'éducation – qui se préparent à entrer sur le marché du travail a lui aussi augmenté. Par contre, on s'attend à ce qu'aucun de ces étudiants ne se voie offrir une abondance d'occasions de carrières universitaires à l'obtention de son diplôme. La majorité d'entre eux devront plutôt viser directement un marché du travail plus général, et ils devront se préparer à cette réalité.

Pourtant, une revue des recherches existantes met en évidence l'opinion répandue que le perfectionnement de compétences relatives à la transition efficace vers des milieux de travail hors des universités n'a pas été abordé autant qu'il aurait dû l'être. En effet, le développement des compétences professionnelles est considéré comme une lacune des programmes d'études supérieures qui devrait être corrigée.

Les étudiants des cycles supérieurs sont les « visages de demain ». Leur formation et leur développement intellectuels – l'acquisition de compétences universitaires, la capacité de réfléchir de façon indépendante et critique, la capacité de créer de nouvelles connaissances et de les utiliser de façon créative – demeurent manifestement essentiels lorsqu'on réfléchit à la raison d'être des études supérieures. Cependant, une bonne partie de la réflexion actuelle sur l'éducation universitaire repose, d'un point de vue philosophique, sur une croyance en la notion de « citoyenneté », soit la responsabilité des enseignants des cycles supérieurs de donner l'exemple et d'encourager l'intégrité, la compassion, l'engagement, l'éthique professionnelle et la volonté d'avoir une influence positive sur le monde. Par ailleurs, on tient également pour acquis que la capacité à transférer des connaissances spécialisées et les compétences de recherche connexes et des aptitudes interpersonnelles solides et pertinentes vers le monde du travail est essentielle à la réalisation du potentiel universitaire et sociétal des étudiants diplômés.

Considérer que le monde des études supérieures a la responsabilité de préparer les étudiants au monde du travail constitue toutefois un changement certain de mentalité. Douglas Peers, ancien doyen des études supérieures et vice-recteur adjoint de la faculté des études supérieures à l'Université York, a fait de nombreuses observations qui semblent particulièrement pertinentes dans le discours qu'il a prononcé à une conférence intitulée *Navigating Your Path: Exploring and Supporting Teaching Assistant and Graduate Student Development* [trouver sa voie : explorer et favoriser le développement des assistants à l'enseignement et des étudiants aux cycles supérieurs], tenue à l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario à Toronto en mai 2011. M. Peers a soutenu que nous devons reconsidérer les études supérieures dans le contexte du 21<sup>e</sup> siècle et nous occuper sérieusement de l'urgence de rendre nos étudiants des cycles supérieurs plus aptes au travail, que ce soit en milieu universitaire ou ailleurs, ce qui assurerait que leurs connaissances et leurs compétences sont reconnues de façon appropriée et peuvent ainsi être mieux mises à profit.

- Nous devons prendre conscience de la fluidité actuelle de la production des connaissances et de la mobilité de ces dernières. La pratique de la recherche elle-même a changé : de nature plus globale et collaborative, elle traverse maintenant les frontières entre les universités et d'autres institutions civiles et économiques. Seule une petite proportion des étudiants actuels aux cycles supérieurs (aussi peu que 30 % dans certains programmes et disciplines) obtiendront des postes menant à la permanence en milieu universitaire. La plupart appliqueront leurs connaissances et leurs compétences en recherche dans d'autres milieux de travail; ces éléments y seront aussi essentiels qu'en milieu universitaire, mais les aptitudes interpersonnelles, de leadership et de communication occuperont une place tout aussi importante.
- Nous devons admettre que, même si on continue de mettre l'accent sur le fait que les compétences techniques et en recherche demeurent les aspects les plus importants de tout volet d'études supérieures, les organismes subventionnaires, les universités et les employeurs de personnes hautement qualifiées reconnaissent de plus en plus l'importance de compétences professionnelles allant au-delà de l'expertise dans une discipline. Il est donc essentiel que nos établissements préparent des étudiants qui, à l'obtention de leur diplôme, seront souples, adaptables et, à vrai dire, plus rapidement aptes au travail que par le passé.
- Il est particulièrement important que les étudiants des cycles supérieurs soient formés sur le plan des communications, notamment en ce qui concerne la rédaction de textes destinés à différents publics, et tant la capacité de synthèse que de développement. Les étudiants devront être en mesure d'accomplir plusieurs tâches à la fois et de travailler dans des environnements d'équipe. Ils devront être préparés à des milieux davantage collaboratifs et interdisciplinaires. L'esprit entrepreneurial est essentiel et doit être fondé sur la réflexion et la conscience de ses points forts, ainsi que sur la capacité d'en tirer profit. Il est aussi nécessaire d'offrir de la formation sur l'éthique appliquée et la gestion de projet et de développer des compétences relativement à la tendance à la mondialisation qui est caractéristique de notre époque.
- Il devient essentiel d'adopter une perspective élargie, particulièrement en raison des coûts de formation des étudiants des cycles supérieurs, du financement insuffisant accordé par les gouvernements pour assumer ces coûts et du climat général de responsabilisation à l'égard du gouvernement et du public en ce qui a trait au besoin de former une main-d'œuvre qui répond à beaucoup plus de besoins potentiels que la seule dotation en personnel des établissements postsecondaires.
- Il existe un besoin impérieux de s'opposer à la « mauvaise presse », à la perception négative (qui pourrait avoir un fond de vérité) selon laquelle les étudiants des cycles supérieurs fraîchement diplômés sont mal préparés à participer à des interactions fructueuses avec le reste du monde : ils sont souvent surspécialisés, connaissent mal le monde des affaires, sont incapables d'établir de bons rapports avec les personnes non spécialisées avec qui ils doivent travailler, sont incapables d'écrire en termes clairs et accessibles et ont des attentes irréalistes par rapport aux exigences et aux protocoles en milieu de travail.
- Nous devons être conscients qu'il sera difficile d'opérer ce changement de mentalité. Le changement est très difficile pour des établissements comme les universités, où les chercheurs ont eux-mêmes été formés pour occuper des postes universitaires et se voyaient généralement préparer leurs étudiants à faire essentiellement la même chose dans des universités en expansion. Bien qu'il demeure pertinent d'offrir des stages avec des chercheurs hautement qualifiés, particulièrement du point de vue de l'acquisition de compétences universitaires propres à la discipline étudiée, les conseillers universitaires peuvent se trouver bloqués dans un modèle

d'« autoreproduction » alors qu'un nombre très élevé de leurs étudiants a besoin de leur aide pour s'établir et trouver leur voie dans d'autres types de carrières. Dans un tel milieu, il est essentiel de développer des compétences professionnelles plus variées. Les universités doivent trouver un moyen d'intégrer cet aspect à la formation des étudiants des cycles supérieurs, que ce soit de façon formelle ou informelle, qu'il soit obligatoire ou non.

- La priorité doit être accordée aux étudiants, et les étudiants des cycles supérieurs doivent pouvoir profiter d'un changement de mentalité de notre part. En tant qu'enseignants, nous devons, plus que par le passé, adopter une conception plus large des carrières que pourront mener nos étudiants et réfléchir à la meilleure façon de les préparer à saisir des occasions variées. En résumé, nous devons choisir de consacrer du temps et des ressources à nos étudiants dans le but de les aider à compléter leur formation de base grâce au développement de compétences qui les aideront à trouver leur voie sur le marché du travail et à avoir l'occasion de réaliser leur plein potentiel en apportant leur propre contribution, peu importe sa forme.

#### **IV. DOCUMENTS IMPORTANTS : ÉTUDES ANTÉRIEURES ET INVENTAIRE DES COMPÉTENCES**

Dans de nombreux documents et études antérieurs, on a insisté sur le besoin de mettre davantage l'accent sur l'acquisition de compétences professionnelles par les étudiants aux cycles supérieurs au Canada et tenté de définir les compétences fondamentales qui devraient être abordées dans ces programmes d'études.

##### **1. *Énoncé de principes des trois organismes sur les principales compétences professionnelles des chercheurs, 2007***

À la suite d'un atelier à l'été 2007 auquel ont participé les trois organismes, la Société pour l'avancement de la pédagogie dans l'enseignement supérieur (SAPES) et l'Association canadienne pour les études supérieures, et de vastes consultations réalisées ensuite auprès des intervenants, les trois organismes ont publié un *Énoncé de principes* sur les principales compétences professionnelles dans lequel ils tiennent compte du besoin manifeste des universités et des employeurs concernant le développement de compétences qui vont « au-delà de l'expertise dans une discipline » (1). Tout en mettant l'accent sur la conservation du « principe selon lequel les compétences en recherche et les compétences techniques demeurent les aspects les plus importants de toute formation en recherche », les auteurs soutiennent que le développement de « compétences professionnelles » visant à compléter ces compétences fondamentales est nécessaire, et que les « intervenants de l'extérieur du milieu universitaire (secteur privé, gouvernement, organismes sans but lucratif) » devraient être encouragés à « travailler étroitement avec le monde universitaire afin de mieux préparer les chercheurs à intégrer le marché du travail » (1). Dans cet énoncé, le terme « chercheurs » est utilisé au sens large et comprend les étudiants des cycles supérieurs, les stagiaires postdoctoraux et les nouveaux enseignants.

Dans l'*Énoncé de principes*, neuf domaines de compétences ont été cernés :

- compétences en communication et en relations interpersonnelles;
- pensée critique et créative;
- efficacité personnelle;
- intégrité et éthique;
- compétences en enseignement;

- leadership;
- gestion de la recherche;
- mobilisation et transfert des connaissances;
- responsabilités sociales et civiques.

## **2. Association canadienne pour les études supérieures, *Développement des compétences professionnelles des étudiants des cycles supérieurs (2008)***

Le rapport de l'Association canadienne pour les études supérieures se situe dans le prolongement de l'*Énoncé de principes* des trois organismes et reconnaît fortement la nécessité du développement de compétences professionnelles pour les étudiants des cycles supérieurs. Compte tenu de la demande d'« un effectif hautement qualifié, capable de soutenir la prospérité d'une économie axée sur le savoir et faire des contributions significatives à la société, tant au pays qu'à l'étranger », on y soutient que les étudiants des cycles supérieurs *ont besoin* d'« investir dans le perfectionnement de leurs compétences dans des domaines qui complètent leur programme universitaire et améliorent leur employabilité » (2). En effet, les universités sont *tenues* de contribuer au perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs : autrement dit, elles sont « responsable[s] de préparer le mieux possible les étudiants des cycles supérieurs à leur rôle futur dans le monde universitaire ou dans d'autres secteurs » et doivent être prêtes à fournir les ressources nécessaires pour le perfectionnement de ces compétences (4).

Dans son rapport, l'Association canadienne pour les études supérieures regroupe les neuf domaines de compétences cernés par les trois organismes sous quatre rubriques, ce qui permet de mettre davantage l'accent sur les compétences liées à l'état de préparation au monde du travail et à l'efficacité en milieu de travail :

- compétences en communication;
- compétences en gestion;
- compétences en enseignement et en transfert de connaissances;
- éthique.

Afin de concrétiser ses principes, l'Association canadienne pour les études supérieures recommande la création d'un inventaire à jour des ressources, des pratiques et des méthodes actuelles, la détermination des lacunes et des obstacles au succès, l'élaboration d'une description détaillée de chacun des quatre domaines de compétences définis (ce qui comprend la détermination et la description détaillée des compétences fondamentales dans ces domaines et le recours à la documentation et aux bonnes pratiques existantes) et l'élaboration d'une stratégie nationale visant à assurer l'offre de programmes de professionnalisation aux étudiants des cycles supérieurs.

## **3. Conseil des études supérieures de l'Ontario, *rapport du groupe de travail sur les compétences professionnelles (mai 2011)***

Le Conseil des études supérieures de l'Ontario, un organisme qui réunit tous les doyens des études supérieures de l'Ontario, a réalisé une enquête détaillée sur les universités de l'Ontario en 2010-2011 dans le but d'apprendre ce qui était fait dans le domaine des compétences professionnelles dans la province. En fonction des réponses de 9 des 20 établissements interrogés, une liste de 21 compétences professionnelles a été dressée :

- éthique de la recherche;
- intégrité universitaire;

- travaux universitaires;
- présentations;
- rédaction de demandes de subventions;
- communication avec un auditoire non initié;
- art oratoire;
- enseignement;
- préparation de curriculum vitæ;
- gestion de la recherche;
- propriété intellectuelle;
- transfert/vulgarisation des connaissances;
- planification de carrière;
- anglais, langue seconde;
- communication interculturelle;
- gestion du temps;
- travail d'équipe;
- leadership/gestion;
- relations avec les médias;
- conciliation travail-vie personnelle;
- réseautage.

L'enquête tentait d'identifier les personnes qui offraient ces ateliers dans les universités, de déterminer la mesure dans laquelle les universités seraient prêtes à partager leur expertise et de déterminer si un mécanisme permettant d'importer et d'exporter les programmes en matière de compétences professionnelles était en place (par exemple, partage en ligne).

L'enquête a permis de découvrir les éléments qui suivent parmi les établissements répondants :

- La plupart des activités de perfectionnement des compétences étaient offertes par les facultés auxquelles étaient rattachés les étudiants (et non par les facultés ou les écoles d'études supérieures, par exemple).
- Le moyen le plus populaire était de loin les ateliers en personne, suivis de l'intégration dans les cours, puis, loin derrière, des consultations individuelles.
- Quant aux méthodes d'exécution, il semblait y avoir un équilibre entre les ressources en personne et les ressources en ligne.
- Les répondants ont manifesté un grand intérêt au sujet de la possibilité de mettre en commun des occasions et des modules de formation, particulièrement par la conception de divers modules de perfectionnement des compétences en ligne.
- Cependant, en raison de préoccupations au sujet des ressources, il ne semblait pas y avoir d'engagement clair envers la création d'éléments qui pourraient être partagés (comme des ressources en ligne portant sur des sujets précis). Il y avait un « décalage » manifeste entre l'offre et la demande potentielles de ces éléments.

Le Conseil des études supérieures de l'Ontario recommande qu'il y ait davantage d'échanges entre les universités au sujet des mesures déjà en place. À court terme, il faut commencer l'exportation des mesures en place (c'est-à-dire partager les ressources transférables, qu'il s'agisse de ressources sur papier ou en ligne ou encore d'ateliers offerts dans différents campus). Cependant, à long terme, il est nécessaire de travailler sur l'offre de programmes en ligne, aspect qui devrait être une priorité à l'échelle de la province.

**4. Renee Polziehn, *Skills Expected from Graduate Students in Search of Employment in Academic and Non-Academic Settings* [compétences attendues des étudiants des cycles supérieurs à la recherche d'emplois en milieux universitaires et non universitaires] (janvier 2011)**

Renee Polziehn, directrice de la liaison pour le perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs à la faculté des études supérieures de l'University of Alberta, a préparé un guide à partir de l'*Énoncé de principes des trois organismes sur les principales compétences professionnelles des chercheurs* qui traite de chacun des neuf domaines de compétences dégagés dans ce rapport.

Dans son analyse, la façon dont Mme Polziehn dégage, pour chacun de ces neuf domaines, plusieurs « compétences connexes recherchées hors du monde universitaire » et les « façons dont les étudiants des cycles supérieurs peuvent démontrer ces compétences » est particulièrement utile. Elle offre des conseils pratiques aux étudiants (et aux enseignants) relativement aux façons de découvrir les compétences professionnelles que possèdent déjà les étudiants, tout en leur permettant de prendre conscience des autres compétences qu'ils peuvent continuer de perfectionner en tant qu'étudiants des cycles supérieurs, par exemple grâce aux occasions qui s'offrent à eux dans leurs propres travaux universitaires ou par la participation à des activités de diffusion de leurs activités de recherche ou à des activités parascolaires dans leur milieu universitaire ou à l'extérieur.

**5. Richard Ivey School of Business, *Le leadership aux cycles supérieurs et au postdoctorat* (mars 2011)**

Dans cette étude, préparée par l'Ian O. Ichnatowycz Institute for Leadership de la Richard Ivey School of Business de l'University of Western Ontario pour le compte du Programme de bourses d'études supérieures du Canada Vanier, on traite, entre autres, des « tendances actuelles touchant la vie universitaire en Amérique du Nord » en examinant « les manières actuelles et potentielles de favoriser le leadership aux cycles supérieurs et au postdoctorat » (2). Les auteurs de l'étude, qui reconnaissent que des sondages récents réalisés dans des établissements canadiens et américains ont révélé que « les étudiants diplômés sont intéressés à acquérir des compétences transférables, à effectuer des recherches en collaboration et à enseigner autrement », affirment que « la demande exigeant des universités qu'elles transmettent des compétences transférables (ou génériques) à leurs étudiants diplômés se fait de plus en plus grande » et qu'une importance particulière devrait être accordée aux « occasions de développer leurs aptitudes interpersonnelles et leur aptitude au travail d'équipe, de même que leurs compétences en gestion » (16-17).

L'étude est particulièrement utile en raison de l'examen qu'on y fait du passage du leadership transactionnel au leadership transformationnel et des façons dont les étudiants des cycles supérieurs peuvent acquérir des compétences en leadership et en faire la démonstration grâce à des stratégies telles que :

- l'apprentissage par soi-même, la réflexion critique et l'apprentissage transformateur;
- la sensibilisation à l'environnement mondial;
- la reconnaissance de la diversité accrue et la prise de mesures à cet égard;
- la participation active à des recherches, des ateliers et des activités d'enseignement interdisciplinaires;
- la participation à des « communautés intellectuelles » réunissant diverses disciplines et spécialisations;
- la démonstration de connaissances dépassant sa propre discipline;
- le perfectionnement de la capacité de communiquer avec un groupe interdisciplinaire;
- le développement d'aptitudes interpersonnelles de collaboration;
- les occasions d'exercer du leadership au sein de son programme et au-delà (16-17).

## V. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

Ce projet de recherche se veut une suite à des discussions précédentes, notamment l'*Énoncé de principes* des trois organismes (2007) et le *Report on the Professionalization of Graduate Students* [rapport sur la professionnalisation des étudiants des cycles supérieurs] (2008) de l'Association canadienne pour les études supérieures, et on commence à y aborder particulièrement les recommandations du rapport de l'Association au sujet de :

- la création d'un inventaire à jour des ressources, des pratiques et des méthodes actuelles;
- la détermination des compétences fondamentales dans ces domaines et le recours à la documentation et aux bonnes pratiques existantes;
- la détermination des lacunes et des obstacles au succès;
- l'élaboration d'une stratégie nationale visant à assurer l'offre de programmes de professionnalisation aux étudiants des cycles supérieurs.

La démarche décrite ci-dessous a été adoptée pour passer à l'action.

### 1. Enquête

Le site Web des études supérieures de chaque université à l'étude a été examiné pour y trouver les renseignements pertinents sur le perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs. Le chercheur se mettait ainsi à la place d'étudiants cherchant de l'information sur les activités offertes à leur université et sur la façon de s'y inscrire ou cherchant autrement à y accéder.

Les doyens des études supérieures ont été contactés au besoin pour avoir des précisions sur les renseignements affichés sur les sites Web. Nous avons aussi posé des questions plus générales aux doyens concernant leurs idées pour favoriser l'adhésion du personnel enseignant au perfectionnement professionnel de leurs étudiants et leur opinion sur ce que les organismes subventionnaires mettent ou pourraient mettre en œuvre pour soutenir les universités à cet égard.

### 2. Échantillon

Dès le début, il était évident qu'il serait impossible de mener l'enquête auprès de toutes les universités canadiennes, faute de temps et de ressources humaines suffisantes. Cependant, on présumait qu'un échantillon de taille raisonnable pouvait être utilisé et qu'il donnerait un bon aperçu initial des programmes offerts au pays.

- La recherche a débuté par la détermination de la taille du secteur des études supérieures dans les universités canadiennes à l'aide des données de l'Association des universités et collèges du Canada sur les inscriptions par université en novembre 2011 (Effectifs préliminaires 2011 [arrondis] à temps plein et à temps partiel aux établissements membres de l'AUCC : <http://www.aucc.ca/fr/universites-canadiennes/faits-et-chiffres/effectifs-par-universite/>). Les universités qui n'offrent pas de programmes d'études supérieures ont ensuite été retirées de l'échantillon, tout comme celles dont ces programmes sont directement liés à leurs mandats professionnels, comme certains établissements de formation théologique et le Collège militaire royal du Canada. Dans ces cas, le perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs était généralement intégré de façon plutôt directe aux programmes d'enseignement ou lié à des occasions professionnelles particulières correspondant directement aux organisations externes auxquelles les étudiants étaient spécialement préparés.

- Le classement des universités en fonction des inscriptions à temps plein a été jugé comme la méthode la plus utile pour étudier la densité des programmes de perfectionnement professionnel dans divers établissements. Les programmes les plus élaborés correspondent généralement à la taille du contingent d'étudiants à temps plein, bien que ce ne soit pas toujours le cas. Les universités qui n'ont pas suffisamment d'étudiants à temps plein aux cycles supérieurs sur leur campus ne peuvent mettre sur pied des activités de perfectionnement professionnel adéquates : c'est pourquoi elles ont été exclues de l'échantillon initial.
- À cette étape du projet, une décision importante a été prise, soit l'exclusion des établissements francophones, puisque leurs sites Web n'auraient pu être consultés sans l'expertise linguistique d'un cochercheur qualifié, qui n'était pas encore en poste; par ailleurs, la gouvernance y est généralement assez différente comparativement aux établissements anglophones. L'étude rapide de sites Web d'universités francophones permet toutefois de croire qu'on y trouve de la formation intéressante et poussée sur les compétences professionnelles à l'intention des étudiants des cycles supérieurs dans de nombreux cas; il s'agit donc d'une lacune qui devra être corrigée lors de la deuxième phase du projet de recherche.
- À ce moment, il restait 53 établissements anglophones dans l'échantillon sur les 93 répertoriés par l'Association des universités et collèges du Canada, qui dresse par ailleurs une liste distincte pour tous les campus de l'Université du Québec. La taille de ces établissements varie : le plus petit accueillait aussi peu que 10 étudiants à temps plein, tandis que le plus grand, l'University of Toronto, en accueillait 13 100.

### 3. Tableau

À mesure que l'information était recueillie par la consultation des sites Web des universités, des doyens des études supérieures, de leurs remplaçants et, dans certains cas, des employés des services aux étudiants, elle était intégrée dans un tableau conçu pour recenser les diverses activités de perfectionnement professionnel offertes dans divers campus universitaires à l'aide de catégories qui faciliteraient la comparaison et l'analyse. Les catégories qui ont été créées et utilisées sont les suivantes :

- l'ampleur des activités d'études supérieures de chaque université;
- l'approche générale par rapport aux programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs;
- un aperçu de l'emplacement des renseignements sur les activités de perfectionnement professionnel dans le site Web et une description des paramètres généraux ou de l'approche de chaque établissement à l'égard des programmes de perfectionnement;
- les preuves de l'existence de formations sur les compétences universitaires pour les étudiants des cycles supérieurs dans les domaines de la recherche et de l'enseignement;
- les preuves de l'existence de formations sur les compétences transférables à l'intention des étudiants des cycles supérieurs;
- les preuves de l'existence de programmes relatifs aux disciplines du CRSH;
- des notes sur la mobilisation des ressources pour les activités de perfectionnement professionnel, lorsque ces renseignements étaient disponibles;
- les modes de prestation utilisés;
- la liste de partenaires universitaires et externes collaborant avec la faculté, l'école ou le collège des études supérieures pour l'offre de perfectionnement professionnel.

Les renseignements contenus dans le tableur provisoire ci-joint ne sont pas aussi complets qu'on aurait pu le souhaiter. Il était parfois difficile de naviguer dans les sites Web, et il se peut que des renseignements aient été manqués s'il était impossible de les trouver par les méthodes habituelles de recherche. Certaines universités n'ont pas donné suite à nos demandes de renseignements, et une certaine dose d'interprétation a dû être utilisée pour catégoriser l'information. Par conséquent, chaque entrée devra être vérifiée par les établissements concernés avant que le rapport soit finalisé.

Une foule de renseignements ont toutefois pu être recueillis, et certainement en plus grande quantité que jamais auparavant. Par ailleurs, ces renseignements révèlent certaines tendances – et des idées et des suggestions – qui, bien qu'elles soient quelque peu incomplètes, devraient constituer une ressource précieuse pour ceux qui souhaitent encourager les activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs sur leurs campus.

## **VI. OBSERVATIONS ET BONNES PRATIQUES**

### **1. Aperçu des programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs dans le système**

Il y a un bon nombre d'activités de perfectionnement professionnel en cours dans les universités canadiennes, et ce secteur est adopté et développé dans la plupart des campus qui ont un nombre considérable d'étudiants aux cycles supérieurs. L'intensité des activités est plus élevée dans les grandes universités qui accueillent un nombre considérable d'étudiants, mais est tout de même significative ou en plein essor dans presque tous les établissements de taille moyenne. Ces activités sont moins développées dans les universités qui ont le moins d'étudiants aux cycles supérieurs, comme on peut s'y attendre. Il y a toutefois des exceptions dans chaque catégorie, et l'intensité des activités et du développement dans le domaine du perfectionnement professionnel semble dépendre de l'importance accordée à la professionnalisation des étudiants par les établissements par l'entremise de la formation sur les compétences, conjuguée à la capacité de chaque doyen des études supérieures à accorder la priorité au développement et à la prestation de ces activités compte tenu du degré de décentralisation caractérisant les activités relatives aux études supérieures dans son campus et des contraintes de son budget de fonctionnement.

#### Idées et bonnes pratiques

- Les universités qui ont des programmes de perfectionnement florissants ou celles dont les programmes connaissent actuellement des améliorations significatives désignent généralement une personne qui assume le leadership de l'initiative et attribuent la responsabilité au poste qui est ainsi défini.
- C'est souvent un doyen associé aux études supérieures qui se voit confier cette responsabilité.
- Parfois, c'est un professeur qui se voit confier cette responsabilité, sous la direction de l'école d'études supérieures.
- Parfois, le leadership est confié au président en rotation ou à un autre représentant du comité central de planification du perfectionnement professionnel de l'université.
- Les grandes organisations bien intégrées peuvent nommer un directeur du programme de perfectionnement professionnel.
- Une université emploie un spécialiste en compétences professionnelles dans son centre d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage.
- Une autre université a créé un poste de directeur du perfectionnement professionnel et de la sensibilisation.

- L'un des programmes de perfectionnement professionnel les plus importants emploie un responsable à temps plein et plusieurs assistants à temps partiel afin d'offrir des services diversifiés.
- Pour appuyer la personne responsable de l'initiative, un certain soutien administratif, par exemple sous forme d'un poste à temps partiel ou d'un poste d'assistant de cycle supérieur consacré à ce portefeuille, semble être nécessaire.

## **2. Coordination et leadership dans les programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs**

La coordination des activités de perfectionnement professionnel offertes à chaque campus, quand une telle coordination est effectuée, est le plus souvent assurée par la faculté ou l'école d'études supérieures.

La coordination consiste souvent en la conception et l'entretien d'une page Web mise à jour régulièrement où on dresse la liste des offres actuelles et à venir. On peut aussi afficher un calendrier des événements sur le site Web des études supérieures. Dans certains cas, le principal moyen utilisé est un communiqué des événements envoyé par courriel à tous les étudiants des cycles supérieurs toutes les semaines ou toutes les deux semaines.

Dans la liste des événements, peu importe la façon dont on la diffuse, on tente habituellement de présenter toutes les activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs offertes sur le campus pendant une période donnée afin que tous les étudiants, peu importe leur programme d'études, puissent utiliser cet outil pour connaître les activités actuellement offertes. Il a toutefois été mentionné à de nombreuses reprises que bon nombre de doyens des études supérieures ne sont pas au courant de tout ce qui se passe dans les facultés : ils sont seulement au courant des activités dont ils sont informés ou pour lesquelles on leur demande de faire de la publicité, ce qui peut représenter une très faible proportion des activités. La première tâche habituellement assignée aux spécialistes administratifs qui se voient confier la responsabilité de développer des activités de perfectionnement professionnel sur leur campus et d'en faire le suivi est la collecte d'information au sujet des activités des facultés qui peuvent ensuite être incorporées dans des trousseaux d'information à l'intention des étudiants par l'entremise des mécanismes de coordination de l'université. Le défi consiste à instaurer une culture dans laquelle les facultés versent toute l'information dans un dossier centralisé.

### Idées et bonnes pratiques

- Pour opérer un changement de culture sur un campus particulier, il est parfois essentiel de convaincre le personnel enseignant et les facultés de la nécessité de la formation sur les compétences professionnelles, comme il en est question au point 12 ci-dessous.

## **3. Partenaires dans la prestation des programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs**

Certaines facultés des études supérieures offrent elles-mêmes des programmes, par exemple une série d'ateliers offerts à tous les étudiants des cycles supérieurs. Cependant, dans l'ensemble, le bureau central des études supérieures ou le comité central de coordination dépend de la contribution d'un vaste réseau de partenaires internes (services aux étudiants, services des carrières, bibliothèques, centres d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage, bureaux de la recherche et autres) pour la mise sur pied et la prestation des programmes.

- Les partenaires internes sur le campus cités le plus fréquemment sont les suivants :
  - services des carrières;
  - centres d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage;
  - bibliothèques;
  - services de soutien à l'apprentissage;
  - centres d'écriture;
  - bureaux de la recherche;
  - associations d'étudiants des cycles supérieurs;
  - bibliothèques, centres d'écriture, bureaux pour la diversité et l'équité, bureaux des relations avec les diplômés.
  
- Les partenaires internes cités le moins fréquemment sont les suivants :
  - bureaux pour la diversité et l'équité;
  - bureaux des relations avec les diplômés;
  - ressources humaines;
  - services de santé;
  - facultés des sciences de l'administration;
  - facultés d'éducation;
  - instituts de perfectionnement du leadership;
  - services internationaux;
  - instituts de développement communautaire;
  - services aux personnes handicapées;
  - bureaux d'intégrité universitaire ou bureaux de l'éthique.

Parallèlement, il est évident que les partenariats externes n'ont pas été mis à contribution de façon importante, bien que les trois organismes l'aient fortement conseillé dans leur *Énoncé de principes* en 2007.

Il se pourrait qu'il y ait davantage d'activité à ce chapitre dans les facultés universitaires, où il peut être difficile de suivre les activités de perfectionnement professionnel et de les consigner. Il semble également qu'il y ait des partenariats sur certains campus; le MITACS est souvent mentionné. Certaines universités invitent des employeurs sur le campus pour discuter avec les étudiants de stratégies potentielles d'emploi et de carrière. Dans certains établissements, on tente de faire intervenir les diplômés qui travaillent dans divers milieux pour qu'ils partagent leur expertise.

Dans tous les cas, il semble que ce soit une bonne idée pour les universités de solliciter des partenaires non universitaires, par exemple du secteur privé, du gouvernement ou du secteur à but non lucratif, pour qu'ils participent à des programmes de professionnalisation destinés aux étudiants des cycles supérieurs.

#### Idées et bonnes pratiques

- Bien qu'elles dépendent de la généreuse contribution de partenaires internes pour la plupart des programmes, bon nombre d'universités sont dotées de programmes étendards organisés par la faculté ou l'école des études supérieures. Les universités Brock et Trent, par exemple, offrent une série d'ateliers de perfectionnement professionnel aux étudiants de toutes les disciplines.

- L'Université d'Ottawa a créé le Centre de mentorat des cycles supérieurs, qui est en partie axé sur les besoins des étudiants des cycles supérieurs en matière de professionnalisation. C'est le Centre qui produit le calendrier des activités relatives au soutien des étudiants des cycles supérieurs et au perfectionnement professionnel à l'université.
- Quant aux partenariats externes, une école d'études supérieures dit travailler avec un psychologue du travail sur la question de la gestion du temps.
- Une autre université invite régulièrement des représentants du gouvernement et de l'industrie sur le campus pour discuter avec les étudiants des cycles supérieurs des choix de carrière qui s'offrent à eux et des façons de se préparer au travail dans leur domaine grâce au perfectionnement des compétences professionnelles.
- D'autres universités signalent que les diplômés font d'excellents partenaires externes, particulièrement lorsqu'ils reviennent sur le campus pour discuter des cheminements de carrière non conventionnels qui leur ont été profitables.
- L'University of Alberta a mis sur pied un « programme de liaison » pour permettre aux étudiants d'établir des liens avec leur communauté.
- La Dalhousie University relie son programme de formation en matériel médical et un groupe d'employeurs potentiels très intéressants pour les étudiants qui chercheront du travail dans ce domaine technique particulier.

#### **4. Modes de prestation des programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs**

Les programmes de perfectionnement professionnel prennent souvent la forme d'ateliers ou de courtes formations; il peut aussi s'agir de ressources électroniques, certaines interactives et d'autres sous forme de feuillets de renseignements ou de ressources semblables. Parmi ces options, les ateliers en personne sont les plus fréquents et sont considérés par les fournisseurs comme la façon la plus efficace d'offrir des programmes de perfectionnement professionnel.

Il est vrai que le groupe de travail du Conseil des études supérieures de l'Ontario sur les compétences professionnelles a plaidé vigoureusement en faveur de la production de ressources électroniques qui pourraient être partagées avec un groupe de collaborateurs, ce qui permettrait un partage des coûts et de l'expertise. Cependant, il existe peu de preuves de l'enracinement de ce type d'activité, probablement en raison des obstacles mentionnés par le groupe de travail lui-même : la production de ressources électroniques est coûteuse, et la plupart des universités sont réticentes à conclure des ententes qui les obligeraient à engager ce genre de dépenses. Il faut aussi songer au droit d'auteur et à la propriété intellectuelle, puisque des établissements différents ont des ententes de propriété différentes relativement aux ressources électroniques produites. Le partage de ressources électroniques serait plus compliqué qu'il ne paraît à première vue.

Un facteur plus important encore est la conviction des fournisseurs de programmes de perfectionnement professionnel qu'en général, le travail en petits groupes est plus efficace pour le perfectionnement des étudiants des cycles supérieurs. Bien que des étudiants différents apprennent de différentes façons et que certains préfèrent les ressources électroniques ou les séances individuelles de mentorat (un choix qui n'est tout simplement pas abordable lorsque les étudiants sont nombreux), les ateliers ou les formations courtes ont l'avantage d'être comparativement peu coûteux à organiser et d'offrir une certaine souplesse quant aux moments où ils sont offerts au cours d'une année donnée, en plus d'être attirants pour les étudiants.

On laisse souvent entendre que puisque les services généraux offerts aux étudiants (notamment, les services des carrières et les programmes d'appui à l'apprentissage) s'adressent tant aux étudiants des cycles supérieurs qu'aux étudiants de 1<sup>er</sup> cycle, il n'est pas nécessaire d'offrir des programmes s'adressant spécifiquement aux étudiants des cycles supérieurs. Mais encore une fois, les doyens des études supérieures manquent souvent d'information sur le nombre ou la proportion d'étudiants des cycles supérieurs qui participent aux programmes généraux accessibles à tous les étudiants, ainsi que sur l'utilité particulière ou l'adaptation de tels programmes lorsqu'il est question des besoins particuliers de ces étudiants.

#### Idées et bonnes pratiques

- En général, les fournisseurs de programmes de perfectionnement professionnel considèrent que les ateliers ou les séminaires sont les plus utiles.
- Un répondant a résumé cette approche ainsi : de vraies personnes avec de vraies connaissances dans une vraie pièce. Selon lui, il s'agit de la solution idéale à la prestation de programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs.
- D'autre part, une ou deux universités sont convaincues de l'utilité des activités en ligne, notamment l'University of Ontario Institute of Technology (UOIT), qui publie de nombreux liens sur son site Web des études supérieures vers des ressources externes sur le perfectionnement professionnel. L'UOIT offre également une boîte à outils à l'intention des étudiants des cycles supérieurs (Postgraduate Toolbox) sur son site Graduate Junction et a créé GradShare, un site interactif où les étudiants peuvent discuter entre eux ou avec d'autres membres de la communauté universitaire qui souhaitent partager leur point de vue en réponse à leurs questions ou à leurs réflexions.
- Bon nombre d'universités offrent des ressources en ligne en complément aux ateliers et séminaires. Parfois, ces ressources se résument à la publication des documents vus lors de l'atelier pour joindre les étudiants qui n'ont pas pu y assister.

### **5. Perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs : compétences fondamentales**

Lorsqu'on les considère de façon globale, ce sont les *compétences universitaires* traditionnelles (perfectionnement de la recherche et de l'enseignement) qui sont généralement les plus perfectionnées sur la plupart des campus. Règle générale, une proportion beaucoup moins importante d'activités de perfectionnement professionnel concerne les *compétences transférables* qui constituent l'autre moitié de l'équation du perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs, bien que de nombreux établissements indiquent être dans la bonne voie pour corriger ce déséquilibre.

- Les activités liées aux *compétences universitaires* (recherche et enseignement) les plus fréquentes sont les suivantes :

#### Compétences en recherche

- pensée critique;
- aptitudes à faire des présentations universitaires;
- aptitudes de rédaction de demandes de subventions;
- travail avec des superviseurs;
- aptitudes à travailler avec les citations;
- diffusion de la recherche;
- publication de ses travaux;
- rédaction aux études supérieures;

- éthique de la recherche;
- gestion de thèses de doctorat;
- droit d'auteur;
- propriété intellectuelle;
- RefWorks;
- intégrité universitaire.

#### Compétences en enseignement

- conception pédagogique;
- objectifs d'apprentissage;
- styles d'apprentissage;
- animation de discussions;
- pratique réflexive;
- préparation d'un dossier d'enseignement;
- barèmes d'attribution de notes;
- attribution de notes et rétroaction;
- pratique de l'inclusion.

- Les *compétences transférables ou de préparation au monde du travail* (aptitudes personnelles, interpersonnelles et professionnelles) les plus fréquemment abordées sont les suivantes :

#### Aptitudes personnelles et interpersonnelles

- leadership et promotion du travail d'équipe;
- gestion de la dynamique du groupe;
- esprit entrepreneurial;
- intelligence émotionnelle;
- gestion de conflits;
- communication avec divers publics;
- communication avec diverses cultures;
- communication avec les médias;
- gestion du temps;
- gestion de projet;
- gestion du stress et de l'anxiété;
- droits de la personne et équité;
- éthique en milieu de travail.

#### Aptitudes professionnelles

- autoévaluation;
- planification de carrière;
- cheminements de carrière hors du monde universitaire;
- stratégies de recherche d'emploi;
- préparation de curriculum vitæ;
- lettres de présentation;
- entrevues d'information;
- compétences en entrevue;
- réseautage;
- conciliation travail-vie personnelle.

Lorsque ces thèmes sont étudiés dans le cadre des neuf principales compétences professionnelles cernées dans le rapport des trois organismes en 2007 et des quatre grandes compétences dégagées par l'Association canadienne pour les études supérieures en 2008 (voir pages 5 et 6 ci-dessus), les types

d'activités qui sont évidentes sur de nombreux campus semblent être liés très directement à ces compétences fondamentales.

Il existe toutefois un domaine qui semble être moins bien représenté dans la plupart des universités, qu'on pourrait appeler « compétences en enseignement et en *transfert* des connaissances ». Bien qu'il soit souvent invoqué (et c'est sûrement vrai) que les compétences universitaires en recherche et en enseignement acquises par les étudiants peuvent être appliquées et transférées dans d'autres milieux après l'obtention du diplôme, relativement peu de programmes semblent être conçus pour montrer aux étudiants comment ils peuvent apprendre à cibler les compétences « transférables » et à les présenter comme attributs à des employeurs potentiels.

Il semble donc nécessaire d'offrir davantage d'occasions aux étudiants d'apprendre comment cibler les compétences transférables acquises dans le cadre de leur formation universitaire et les « transférer » à des personnes non spécialisées (par exemple, le public et des employeurs potentiels).

#### Idées et bonnes pratiques

- Certaines universités offrent des ateliers portant sur la conversion d'un CV universitaire en un CV adapté pour postuler ou se préparer à des entrevues dans des milieux non universitaires.
- L'University of Alberta offre un atelier intitulé « Translating Graduate Student Skills to Job Skills » [conversion des compétences universitaires des étudiants des cycles supérieurs en compétences professionnelles] et un document en format électronique intitulé « Skills Expected from Graduate Students in Search of Employment in Academic and Non-Academic Settings » [compétences attendues des étudiants à la recherche d'emplois en milieux universitaires et non universitaires].
- La Memorial University fait la promotion de programmes axés sur la « vulgarisation des connaissances » et l'« entrepreneuriat », qui permettent d'apprendre à réfléchir de façon non conventionnelle aux possibilités d'emploi ou à créer des possibilités d'emploi.
- Le programme **SkillSets** de l'Université McGill a été élaboré autour des neuf thèmes établis dans le rapport des trois organismes et aborde directement la notion de compétences principales.

## **6. Sensibilisation des étudiants aux activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs**

La page d'accueil de la faculté, de l'école ou du collège des études supérieures est la façon la plus directe pour les étudiants actuels ou potentiels et les autres parties intéressées d'accéder à l'information sur le perfectionnement professionnel. Lorsqu'ils accèdent aux programmes de perfectionnement par un simple clic, les étudiants actuels et potentiels peuvent trouver les renseignements pertinents rapidement et sont moins susceptibles d'abandonner leurs recherches.

De plus, la publication des activités de perfectionnement professionnel sur la page d'accueil des études supérieures est une pratique publicitaire efficace : pour ceux qui comparent les différentes écoles d'études supérieures et les services offerts, ces renseignements sont la preuve que la professionnalisation des étudiants des cycles supérieurs est importante dans un établissement. De plus, la présence d'une catégorie « perfectionnement professionnel » sur la page d'accueil des études supérieures démontre la force du secteur des études supérieures en indiquant que ce genre de programmes à valeur ajoutée est une priorité pour cette université.

Il peut toutefois être difficile de trouver les activités de perfectionnement professionnel s'il n'existe pas de bouton à cet effet sur la page d'accueil des études supérieures de l'université. Sans ce lien en haut de la

page, il faut chercher l'information en cliquant sur plusieurs liens, dont certains doivent être trouvés par intuition. Dans certains cas, les renseignements se trouvent dans les sections « Étudiants actuels », « Futurs étudiants » ou « Services aux étudiants ». Dans la section « Services aux étudiants », il est parfois nécessaire de naviguer dans plusieurs sous-sites où les renseignements s'adressant aux étudiants des cycles supérieurs peuvent être difficiles à trouver ou à démêler. Dans d'autres cas, les renseignements sont présentés par faculté; il se peut alors que l'information sur les programmes soit éparpillée et difficile à trouver, à moins qu'un lien en haut de la page y mène les étudiants de façon plus directe et organisée.

#### Idées et bonnes pratiques

- Pour que les étudiants n'aient pas à faire de « chasse au trésor », comme l'a illustré l'un des répondants, il faut un seul bouton pour le perfectionnement professionnel sur la page d'accueil du site des études supérieures.
- Il est particulièrement utile de mettre un lien en haut de cette page vers un calendrier mensuel détaillé des activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs qui se déroulent sur le campus, mis à jour régulièrement et présentant les activités actuelles et à venir ainsi qu'un historique des activités passées.
- Parfois, le calendrier apparaît directement sur la page d'accueil du site des études supérieures.
- Les meilleurs modèles de calendriers sont conçus de façon à permettre aux partenaires de publier eux-mêmes leurs événements, bien que le calendrier doive être tenu et surveillé par un administrateur des études supérieures ou de l'entité chargée du perfectionnement professionnel dans une école particulière.
- Parfois, les étudiants sont joints par courriel (bulletins électroniques ou communiqués envoyés toutes les semaines ou toutes les deux semaines, aussi publiés sur le site Web du perfectionnement professionnel).
- Une université a mis sur pied une liste de diffusion (LISTSERV) pour les activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs; ces étudiants sont invités à s'y inscrire.
- La fonctionnalité « Build Your Own Toolkit » offerte par l'Université Concordia est particulièrement novatrice : il s'agit d'un outil Web interactif qui permet aux étudiants d'entrer certains renseignements comme le nom de leur programme et leurs intérêts en matière de perfectionnement professionnel pour ensuite obtenir une liste d'ateliers et d'activités correspondant à leur situation et à leurs besoins.

## **7. Quatre types d'approches structurelles de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs**

Bien que les universités canadiennes soient très différentes les unes des autres, sur le plan de la professionnalisation des étudiants des cycles supérieurs et sur de nombreux autres plans, et que de nombreuses particularités intéressantes puissent être observées, certaines tendances peuvent être dégagées. Par exemple, d'après les données recueillies jusqu'à maintenant, nous pouvons regrouper les approches de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs en quatre catégories.

- La 1<sup>re</sup> catégorie regroupe les universités qui offrent beaucoup d'activités de perfectionnement professionnel, activités regroupées sous une dénomination ou « marque » et gérées par la faculté, l'école ou le collège des études supérieures. On peut les considérer comme étant très centralisées sur le plan du perfectionnement professionnel. Leur « offre groupée » comprend des activités organisées par des partenaires internes des établissements ou, dans certains cas, par l'entité responsable des études supérieures. Tous les efforts sont déployés pour offrir des activités propres aux facultés pour les étudiants des cycles supérieurs. Sur la page d'accueil du site des études

supérieures, et souvent les pages des études supérieures de diverses facultés, on trouve un bouton qui mène vers les programmes offerts. Le mécanisme de coordination, généralement administré par l'entité responsable des études supérieures sur son site Web, comprend souvent un calendrier, et la publicité des activités est gérée par les voies de communication habituelles des études supérieures; ainsi, un flux continu d'information est dirigé vers les étudiants des cycles supérieurs et les autres intéressés au sujet des programmes en cours. Dans certains cas, les étudiants ont la possibilité d'obtenir un certificat ou des crédits pour les activités suivies à titre d'activités parascolaires. Ces activités de perfectionnement professionnel deviennent un argument de vente pour les programmes d'études supérieures des universités et sont utilisées comme outils de recrutement et de conservation des étudiants.

Cette catégorie comprend les établissements suivants :

- University of British Columbia (**Graduate Pathways to Success**)
  - Université Concordia (**GradProSkills**)
  - Université McGill (**SkillSets**)
  - Memorial University (**EDGE**)
  - Queen's University (**Expanding Horizons**)
  - University of Toronto (**Graduate Professional Skills**)
  - Victoria University (**Pathways to Success**)
  - University of Western Ontario (**360°**)
- La 2<sup>e</sup> catégorie comprend des universités dont le niveau d'activités de perfectionnement professionnel est aussi relativement élevé et dont les activités sont aussi coordonnées, mais ne sont peut-être pas surveillées officiellement par la faculté, l'école ou le collège des études supérieures. Dans certains cas, un nom (ou un acronyme approprié) sera attribué à l'initiative, mais les efforts de coordination n'en sont pas encore rendus au niveau de la « stratégie de marque » et de la publicité pour l'ensemble des activités et des occasions offertes. Le plus souvent, les universités effectuant la coordination de leurs activités à ce niveau ont recours à un comité représentatif des partenaires des programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs, généralement présidé par un membre d'une des unités de services offrant les services plutôt que par l'entité responsable des études supérieures elle-même.

Ces établissements tentent souvent de coordonner les activités à l'échelle du campus. Leur travail consiste en partie à faire en sorte que chaque partenaire soit au courant de ce que font les autres pour éviter le dédoublement des efforts, une pratique avantageuse pour tous lorsque les ressources sont limitées. Le comité travaille aussi activement à la collecte d'information auprès des facultés au sujet des activités qu'elles offrent, qui pourraient être ajoutées à leurs calendriers d'activités de perfectionnement professionnel ou aux bulletins qu'elles envoient aux étudiants des cycles supérieurs, ou pourraient être intégrées à tout autre mécanisme utilisé pour transmettre les derniers renseignements aux étudiants.

Les universités de la 2<sup>e</sup> catégorie affichent parfois sur la page principale des études supérieures un lien vers leur site commun, bien que la page sur le perfectionnement professionnel puisse se trouver ailleurs.

Dans cette catégorie, les universités marquées d'un astérisque sont celles qui viennent tout juste de commencer la collecte d'information et entreprennent la centralisation de la planification, généralement par la création d'un poste spécial à la faculté des études supérieures pour débiter ce travail et en faire la surveillance. Il pourrait être utile de considérer que ces universités adoptent

une approche centralisée ou décentralisée de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs.

Cette catégorie comprend les établissements suivants :

- University of Alberta
  - Brock University
  - Carleton University\*
  - University of Calgary
  - University of Guelph
  - Ryerson University
  - Trent University
  - University of Manitoba\*
  - Université d'Ottawa\*
  - Wilfrid Laurier University\*
- La 3<sup>e</sup> catégorie est un sous-ensemble d'universités qui offrent beaucoup d'activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs, qui sont toutefois plutôt dispersées. Il peut y avoir beaucoup d'activités à l'université, activités qui tendent toutefois à être organisées par les partenaires ou les facultés. Les entités responsables des études supérieures font la promotion des activités de perfectionnement professionnel dans une mesure correspondant à l'information qu'elles reçoivent, mais n'organisent généralement pas d'activités elles-mêmes. Le site Web des études supérieures dirige le plus souvent les étudiants vers des partenaires, comme les Services aux étudiants ou les Services des carrières. Sur ce site, on ne tente généralement pas de regrouper les activités et d'en faire la promotion de façon centralisée. On peut considérer que les établissements qui se trouvent dans cette catégorie incarnent une approche décentralisée, mais nombre d'entre eux ont mentionné avoir récemment créé des postes ou affecté du personnel des études supérieures; ces personnes seront chargées de commencer à aller de l'avant avec la préparation et la coordination d'activités de perfectionnement professionnel sur leurs campus.

Cette catégorie comprend les établissements suivants :

- Dalhousie University
  - McMaster University
  - University of Ontario Institute of Technology
  - University of Regina
  - University of Saskatchewan
  - Simon Fraser University
  - University of Waterloo
  - Université York
- La 4<sup>e</sup> catégorie regroupe des universités qui ne sont pas (encore) actives sur le plan du perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs sur leurs campus. Souvent, elles ont un nombre peu élevé de programmes d'études supérieures et d'étudiants et comptent sur les activités et les ateliers généraux offerts par les partenaires internes qui offrent des programmes généraux dans des domaines comme les aptitudes d'apprentissage, de recherche, de rédaction et de perfectionnement professionnel à tous les étudiants, en les adaptant toutefois de façon modérée, au besoin, lorsque des étudiants des cycles supérieurs y participent. Les entités responsables des études supérieures ne participent généralement pas aux programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs et n'en font pas une priorité

sur leur site Web, mais dirigent les étudiants vers les services aux étudiants pour obtenir de l'aide générale (souvent par l'intermédiaire du lien « Étudiants actuels » du site Web des études supérieures).

Cette catégorie comprend les établissements suivants :

- Acadia University
- Université Bishop's
- Brandon University
- Brescia University College (les étudiants sont dirigés vers le site 360° de l'University of Western Ontario)
- Cape Breton University
- Huron University College at Western
- King's University College
- Lakehead University
- Université Laurentienne
- University of Lethbridge
- Mount Allison University
- Mount Saint Vincent University
- University of New Brunswick
- Nipissing University
- Ontario College of Art and Design
- University of Prince Edward Island
- Royal Roads University
- St. Francis Xavier University
- Saint Mary's University
- University of King's College
- University of St. Michael's College
- University of Northern British Columbia
- Thompson Rivers University
- University of Trinity College
- Trinity Western University
- Vancouver Island University
- University of Windsor
- University of Winnipeg

Les catégories 1 à 4 vont des approches les plus sophistiquées aux moins sophistiquées en matière de prestation d'activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs, et le tableau ci-joint a été classé par catégorie pour mettre en évidence les différentes tendances caractérisant les approches adoptées par certains types d'universités dans l'ensemble du système. Cependant, cette classification ne devrait pas être perçue comme un jugement de la validité d'une approche particulière dans un établissement donné.

De nombreux facteurs influenceront sur ce qui conviendra à chaque établissement à un moment donné : l'ampleur de l'école d'études supérieures; la priorité accordée aux activités de perfectionnement professionnel par la haute direction de chaque établissement; la disponibilité des ressources pour les activités de perfectionnement professionnel; le degré de centralisation de l'établissement (qui a une incidence sur la facilité avec laquelle l'entité responsable des études supérieures peut effectuer la gestion centralisée des activités); la capacité du doyen des études supérieures à accorder la priorité au perfectionnement professionnel en fonction des ressources disponibles et du niveau de dotation; et le temps nécessaire pour élaborer une initiative centralisée compte tenu de la complexité de ce domaine et

des nombreux partenaires concernés. Tous ces éléments doivent être considérés lorsqu'il est question de la façon optimale de gérer le perfectionnement professionnel dans des établissements donnés à des moments donnés.

Au même moment, il est évident que la coordination centrale des activités de perfectionnement professionnel fait mieux connaître aux étudiants les activités qui s'offrent à eux et crée un certain engouement – les étudiants doivent justement être attirés par les activités de perfectionnement professionnel, puisque la participation n'est pas obligatoire. Des mesures doivent donc être en place pour attirer les étudiants, et l'utilisation d'une image de marque constitue sans doute un outil de marketing puissant et un véritable aimant pour les étudiants.

La présentation coordonnée des activités déjà offertes sous une marque est aussi une façon de faire connaître ces activités à toute l'université et incitera probablement les programmes et facultés d'études supérieures et les superviseurs individuels à encourager davantage les étudiants à suivre ces activités.

De plus, bien qu'il ne soit pas nécessaire que la coordination des programmes et la publicité destinée aux étudiants soient assurées entièrement par les entités responsables des études supérieures, on peut affirmer que la force et la vitalité des études supérieures de chaque université seront améliorées par la prise d'un rôle de leader dans la gestion du perfectionnement professionnel. Certains estiment qu'un certain « sérieux » entoure les programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs si les gens constatent que la faculté ou l'école des études supérieures en assure à la fois la promotion et la gestion. On établit ainsi un haut niveau d'autorité plus difficile à atteindre si le programme est surtout perçu comme étant rattaché aux services aux étudiants plutôt qu'à une entité universitaire. Cependant, chaque établissement a aussi sa propre culture à cet égard.

#### Idées et bonnes pratiques

- Les programmes de marque, à savoir **Graduate Pathways to Success** (University of British Columbia), **GradProSkills** (Université Concordia), **SkillSets** (Université McGill), **EDGE** (Memorial University), **Expanding Horizons** (Queen's University), **Graduate Professional Skills** (University of Toronto), **Pathways to Success** (Victoria University) et **360°** (University of Western Ontario) ont des sites Web bien conçus qui servent d'exemples de listes d'activités de perfectionnement professionnel centralisées et faciles à consulter.
- Les universités Brock et Guelph sont de bons exemples de la deuxième catégorie, où la coordination est effectuée par l'intermédiaire d'un comité de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs et des efforts sont déployés pour assurer la navigabilité du site Web dans des environnements centralisés et décentralisés.
- La Wilfrid Laurier University a formé un comité de coordination en y affectant des représentants de disciplines plutôt que de programmes précis de façon à ce que les différentes « cultures disciplinaires » puissent contribuer à la planification de la professionnalisation; ainsi, un nombre de membres raisonnable peut être conservé.

## **8. Démarrage de la planification des activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs à l'échelle de l'université**

Il semble être fréquent qu'un établissement apporte des changements structurels lorsqu'il souhaite coordonner et centraliser l'information sur ses activités de perfectionnement professionnel, comme c'est le cas pour les universités des catégories 1 et 2.

Peu d'établissements disent commencer le processus par une initiative descendante, même dans les cas où c'est l'entité responsable des études supérieures qui a été désignée pour diriger le projet par l'intermédiaire d'un administrateur qui se voit confier cette responsabilité. Les universités commencent plutôt par réunir les représentants de partenaires internes potentiels, d'associations d'étudiants des cycles supérieurs et de membres du corps professoral intéressés pour discuter de ce que chacune des parties offre aux étudiants des cycles supérieurs en matière de *compétences transférables ou de préparation au monde du travail*, et déterminer les lacunes qui devraient être comblées.

Un comité officiel est formé et un président est désigné pour une période donnée de façon à ce qu'une personne ait la responsabilité d'organiser les réunions et de veiller à ce que le travail assigné à des représentants individuels pour la collecte de données et l'étude de questions importantes continue de progresser.

Parallèlement, sous les auspices de ce comité, on effectue habituellement une vérification des *programmes universitaires* déjà en place. Le centre d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage de l'université peut se voir demander de fournir des renseignements au sujet de la gamme de programmes qu'elle offre aux assistants à l'enseignement de cycle supérieur, par exemple, et l'entité responsable des études supérieures peut se voir demander de sonder les facultés sur les possibilités de formation en recherche offertes à leurs étudiants.

Le comité peut aussi commencer à étudier les types de crédits que peuvent obtenir les étudiants sur leur campus pour les activités parascolaires et la façon dont ceux-ci pourraient être adaptés pour tenir compte des activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs. Si aucun programme semblable n'est en place, le comité peut créer une initiative pour les étudiants des cycles supérieurs qui suivent de la formation sur les compétences professionnelles en préparation à leur entrée sur le marché du travail après l'obtention de leur diplôme. La question de la désignation de l'initiative de perfectionnement professionnel par un nom ou une marque sera probablement soulevée, et la question des ressources devra être étudiée attentivement. On devra réfléchir aux façons dont l'information sur le perfectionnement professionnel sera conservée et à quel endroit, particulièrement lorsqu'il s'agit de la capacité nécessaire pour tenir un calendrier centralisé à jour et pour transmettre l'information aux étudiants rapidement et de façon originale.

Pour ce type d'activité, des décisions seront prises quant au degré de centralisation acceptable, et le groupe élaborera les meilleures stratégies de gestion du portefeuille compte tenu du contingent d'étudiants aux cycles supérieurs et des occasions ou des contraintes particulières propres à leur université à ce stade.

Il convient de signaler la mesure dans laquelle ce type d'activités repose généralement sur le bénévolat de défenseurs engagés des étudiants des cycles supérieurs dans les établissements qui empruntent cette voie. Comme c'est le cas avec tous les projets aussi profondément ancrés dans le bénévolat, la continuité et la durabilité sont des questions qui peuvent être soulevées.

## **9. Ressources pour le perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs**

Dans le cadre de la présente étude, nous n'avons pas encore eu accès à beaucoup de données concernant les ressources des programmes de perfectionnement professionnel actuellement en place. Il semble normal pour les universités d'accorder un financement de démarrage pour la création d'initiatives d'envergure, cohérentes et regroupées sous une même dénomination, comme celles de la 1<sup>re</sup> catégorie (bien qu'il n'y ait pas toujours de fonds importants disponibles lorsqu'une université entreprend une

initiative de cette ampleur). Au Québec, des fonds ont été accordés par le gouvernement provincial pour le perfectionnement professionnel, et les universités québécoises sondées y ont effectivement eu accès.

Cependant, dans l'ensemble, les universités signalent que les programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs doivent être financés par les ressources actuelles des entités responsables des études supérieures et des établissements partenaires qui organisent bon nombre des programmes et des initiatives qui composent les activités offertes. La création et la mise en place d'un programme de perfectionnement professionnel coordonné à l'échelle de l'université sont généralement rendues possibles par le travail bénévole des entités concernées, tandis que les coûts d'administration centrale du programme sont assumés par l'entité responsable des études supérieures grâce à son budget de fonctionnement normal ou, comme c'est le cas de certains établissements de la 2<sup>e</sup> catégorie, par l'intermédiaire du budget de fonctionnement d'une autre entité responsable du programme.

Bien que les frais d'administration d'un programme de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs dans des contextes centralisés ou décentralisés soient relativement peu élevés comparativement aux autres coûts assumés par les universités, il est évident que certaines ressources doivent être affectées à ces activités et que les universités doivent prendre conscience de cette réalité et mobiliser les ressources nécessaires. D'une part, il y a les coûts indirects du temps passé sur le projet par les employés salariés qui y ont été affectés de façon temporaire, qu'il s'agisse du doyen associé des études supérieures ou de tout autre coordonnateur dans les entités participantes qui pourraient se voir assigner ce travail. D'autre part, une aide administrative sera nécessaire au sein de l'entité responsable des études supérieures ou ailleurs, par exemple pour recueillir l'information au sujet des événements à venir, faire le suivi des inscriptions et des présences, faire la mise à jour de sites Web, faire la publicité des activités de perfectionnement professionnel, etc.

#### Idées et bonnes pratiques

- Les universités québécoises soulignent la grande valeur des subventions de soutien à l'insertion professionnelle de la province octroyées par concours; il s'agit de financement ponctuel qui doit être renouvelé d'année en année, mais qui a été utilisé comme financement de démarrage pour la conception de vastes programmes intégrés de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs dans les universités.
- Un établissement a mentionné la possibilité de profiter des offres de financement prioritaires du vice-recteur à l'enseignement et à la recherche pour le type de financement de démarrage requis pour le lancement d'une nouvelle initiative intégrée.
- L'Université Concordia et l'University of Alberta ont été en mesure d'employer des étudiants des cycles supérieurs grâce à des postes d'assistants de cycle supérieur axés sur l'élaboration ou la gestion continue des activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs.
- Une université a mentionné la possibilité de faire payer les étudiants diplômés pour assister à des séances s'ils le souhaitent et que de nouveaux diplômés avaient manifesté un certain intérêt à cet égard.

## **10. Évaluation des activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs**

Le domaine de l'évaluation nécessite des améliorations. Peu d'universités disent réussir à évaluer le succès de leurs programmes. La plupart sollicitent la rétroaction des étudiants sur les événements qui ont lieu, généralement à la fin de l'événement en question. Cependant, aucune ne dit avoir fait le suivi du succès de ses étudiants quant à l'obtention d'un emploi convenable après la fin de leurs études ou d'un

stage quelques années plus tard relativement à la participation aux activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs.

Au moment où l'obligation de rendre compte continue de gagner en importance dans le secteur public, il est manifestement indiqué de bien réfléchir à l'évaluation efficace des activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs. Puisque ces programmes de perfectionnement professionnel sont encore relativement nouveaux dans les universités, il n'est pas étonnant que les mesures d'évaluation de ces activités en soient encore à leurs débuts; il s'agit cependant d'un aspect auquel il faudra s'attarder dans le futur.

#### Idées et bonnes pratiques

- L'University of Toronto doit « approuver » le contenu de chaque atelier ou ressource connexe avant que ceux-ci puissent être offerts sous la dénomination choisie pour le perfectionnement professionnel. Un certain degré d'interactivité est attendu de la part de ces programmes de façon à ce qu'on puisse faire la publicité de leur nature pratique.
- Bon nombre d'universités disent utiliser des formulaires de rétroaction à la fin de chaque atelier ou activité de perfectionnement professionnel.
- Bon nombre d'établissements indiquent avoir des plans pour recueillir des données après la fin des études pour faire un suivi du rapport entre la participation aux activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs et l'intégration réussie au milieu de travail au cours de la première année suivant l'obtention du diplôme et cinq ans plus tard.

### **11. Reconnaissance de la participation des étudiants aux activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs**

Bien que le perfectionnement des compétences transférables des étudiants soit essentiel, il est tout aussi essentiel de s'assurer que la valeur de la participation à de telles activités est reconnue par l'établissement.

Dans une certaine mesure, la validation des programmes s'effectue « à la source », c'est-à-dire là où il est évident que le programme de perfectionnement professionnel est coordonné et surveillé de façon générale, par la faculté des études supérieures ou une entité équivalente, comme c'est implicitement le cas pour les programmes des catégories 1 et 2.

Cependant, on estime que la possibilité d'obtenir un document de l'établissement concernant la réalisation de volets de perfectionnement professionnel – qu'il s'agisse d'un certificat ou d'une attestation de formation parallèle – est très bénéfique pour les étudiants, car on reconnaît ainsi la valeur du travail qu'ils ont entrepris.

#### Idées et bonnes pratiques

- Bon nombre d'universités fournissent des certificats de reconnaissance de la participation à plusieurs ateliers ou à un groupe particulier d'activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs.
- L'University of Guelph fournit une lettre de reconnaissance du doyen des études supérieures ou du directeur du programme de perfectionnement professionnel lorsqu'un étudiant termine l'un des volets.
- Bon nombre d'établissements (par exemple, les universités Brock et Trent) fournissent des attestations de formation parallèle aux étudiants qui dressent la liste des ateliers auxquels ils assistent et les compétences étudiées.

- La Ryerson University fournit aux étudiants, sur demande, un document papier intitulé « Professional Skills Recognition of Completion » [attestation de perfectionnement de compétences professionnelles] lorsqu'ils ont terminé sept unités de perfectionnement professionnel parmi un nombre précis de domaines de compétences.
- La Queen's University offre un certificat de perfectionnement professionnel non crédité après la participation à 12 ateliers dans six domaines de compétences.
- Le « Professional Development Record Book » [registre de perfectionnement professionnel] de l'University of Alberta est particulièrement novateur : il s'agit d'un registre des activités de perfectionnement professionnel suivies par les étudiants, qui peuvent le remplir eux-mêmes.

## 12. Favoriser l'adhésion du personnel enseignant

La plupart des établissements reconnaissent qu'il est ardu de faire adhérer les professeurs à l'idée selon laquelle des programmes de perfectionnement professionnel sont essentiels au succès des détenteurs de diplômes d'études supérieures sur un marché du travail exigeant, tant en milieu universitaire que non universitaire. Souvent, les enseignants considèrent qu'ils jouent principalement un rôle actif dans la formation des chercheurs. Ils croient peut-être que leur formation en matière de méthodes disciplinaires, de protocoles et de façons de communiquer est suffisante. La plupart des professeurs n'ont pas été formés dans une optique de perfectionnement de compétences transitoires, ni formés à se « vendre » dans des milieux concurrentiels, souvent non universitaires : c'est pourquoi il est difficile pour eux de constater que les besoins de leurs étudiants actuels puissent être différents. De plus, ils sont conscients – et à juste titre – de l'importance qu'accordent les étudiants à leurs études et à la durée de leurs études; il se peut donc qu'ils soient quelque peu réticents à encourager les étudiants à consacrer du temps à des activités qui ne sont pas directement liées aux exigences universitaires. Il est difficile pour les étudiants de justifier qu'ils puissent trouver du temps pour des activités de perfectionnement professionnel, même s'ils croient à leur utilité, si leurs enseignants et superviseurs universitaires découragent la participation à ces activités pendant les études.

Et pourtant, comme l'a fait remarquer Douglas Peers, les temps changent et nous sommes actuellement dans une époque qui nécessite que nous nous éloignions des croyances selon lesquelles il y aura des emplois universitaires pour la plupart de nos étudiants prometteurs. Le personnel enseignant doit être de notre côté pour que nous assumions notre responsabilité, en tant qu'établissement, d'aider les étudiants des cycles supérieurs à se préparer à l'intégration de divers milieux de travail.

### Idées et bonnes pratiques

Les doyens des études supérieures disent obtenir certains résultats quant à la sensibilisation du personnel enseignant au sujet de l'importance du perfectionnement professionnel et à leur adhésion à cette idée. Voici les suggestions qu'ils ont formulées pour susciter la mobilisation des enseignants relativement aux initiatives de perfectionnement professionnel.

- Les enseignants doivent être mieux sensibilisés aux perspectives d'avenir de leurs étudiants des cycles supérieurs à l'obtention de leur diplôme. Peu d'étudiants (l'estimation actuelle est de 30 % à 40 %) obtiendront des emplois en milieu universitaire, peu importe le talent qu'ils possèdent et leur productivité. Nous avons une obligation morale et pédagogique envers nos étudiants : nous devons veiller à ce qu'ils soient préparés à d'autres carrières. Les doyens des facultés doivent collaborer avec les doyens des études supérieures pour faire passer le message.
- Les associations d'étudiants des cycles supérieurs doivent faire mieux connaître l'importance des programmes de perfectionnement des étudiants des cycles supérieurs dans les universités. Elles

doivent également exercer des pressions sur le personnel enseignant et l'encourager à motiver les étudiants à saisir les occasions de perfectionnement professionnel qui s'offrent à eux.

- Il est important de faire la publicité des programmes de compétences hautement transférables offerts aux étudiants auprès des enseignants et des étudiants eux-mêmes. Quel professeur ne voudrait pas que ses étudiants perfectionnent leurs compétences de gestion du temps ou de gestion de projet? Les enseignants profiteraient du perfectionnement des étudiants en leadership d'équipe, en gestion du temps et en inclusion. Les mesures qui avantagent les étudiants des cycles supérieurs avantagent également les personnes qui les supervisent.
- Il est utile de bien faire comprendre au personnel enseignant que des activités solides et coordonnées de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs sont un point fort dont on peut faire la publicité pour recruter des étudiants solides dans les programmes de l'établissement.
- Il est profitable de faire participer le personnel enseignant à la planification ou à la gestion des programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs (par exemple, lui trouver une place dans les comités de conception ou de gestion).
- La participation des enseignants aux activités de perfectionnement professionnel doit être reconnue. À tout le moins, une lettre de reconnaissance de leurs contributions au perfectionnement professionnel devrait leur être fournie, préférablement au moment de l'année où les rapports annuels sont préparés. Plus important encore, ce type d'activité, à l'instar de tous les autres services professionnels en soutien aux étudiants des cycles supérieurs, doit être considéré du point de vue du mérite et de la promotion. Les services universitaires ont besoin d'une plus grande visibilité, ce qui peut être accompli par la reconnaissance positive, par l'intermédiaire des activités de relations publiques de l'université, des enseignants qui contribuent de différentes façons à la professionnalisation des étudiants des cycles supérieurs.
- Certains recommandent d'aller vers les facultés en premier pour déterminer leurs besoins lors de l'initiation d'un processus de planification à l'échelle de l'université concernant des programmes communs de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs.
- Il pourrait être utile de cibler les jeunes enseignants, particulièrement par l'intermédiaire des activités d'orientation des nouveaux enseignants. En effet, les nouveaux enseignants pourraient être généralement plus sensibles au perfectionnement professionnel, puisqu'ils ont eux-mêmes obtenu leur diplôme peu de temps auparavant, et ils pourraient être prêts à intégrer les compétences universitaires et autres compétences transférables à leurs plans de gestion de leurs propres étudiants.
- Il est utile de s'assurer que les activités de professionnalisation existantes qui ont été adoptées par certains programmes sont bien connues. Le partage de ces renseignements au sein d'une faculté ou à la grandeur d'une université est contagieux. Les nouvelles initiatives sont excitantes, et le travail entrepris par certains programmes donnera lieu à d'autres initiatives, si ces renseignements sont communiqués de façon régulière.
- Le succès éprouvé est efficace : si des mesures de suivi sont en place et que les dossiers sont conservés, on peut rapidement faire la démonstration que les étudiants qui ont été bien préparés à l'emploi grâce au perfectionnement de compétences professionnelles parviennent à trouver un bon emploi et à bien commencer leur carrière.

- Il est toujours judicieux de travailler avec les personnes qui adhèrent à l'idée : il faut donc trouver des enseignants dévoués au perfectionnement professionnel qui pourront servir de défenseurs et contribuer au changement de culture qui peut s'avérer nécessaire dans certains milieux.

### **13. Services destinés aux étudiants étrangers**

Bon nombre d'écoles signalent que les besoins des étudiants étrangers en matière de perfectionnement des compétences professionnelles sont considérables, mais elles ont peu fait sur ce plan. La plupart d'entre elles voudraient en faire plus, mais sont freinées dans leurs efforts par le manque de ressources.

#### Idées et bonnes pratiques

- La Memorial University a nommé un conseiller en orientation de carrière pour les étudiants étrangers et offre des programmes dans ce cadre.
- La Memorial University offre également des activités d'aide à la rédaction et des programmes sur les bonnes manières et la recherche d'emploi aux étudiants étrangers qui se cherchent un emploi dans d'autres contextes culturels.
- Parmi les ressources électroniques qu'offre l'University of Ontario Institute of Technology à ses étudiants des cycles supérieurs, mentionnons un document de l'University of Western Ontario intitulé « Communication Strategies for International Graduate Students » [stratégies de communication pour les étudiants étrangers des cycles supérieurs] grâce à une entente mutuelle.

### **14. Programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs dans des disciplines liées au CRSH**

La recherche actuelle n'a pas permis de trouver de nombreux programmes de perfectionnement professionnel adaptés aux étudiants en sciences humaines. Il est probable que de tels programmes existent dans les facultés universitaires de la plupart des établissements, la plupart au sein des programmes d'études individuels. Et certains éléments indiquent que les programmes organisent parfois des séances spéciales pour leurs étudiants au sujet de la professionnalisation. Certains services aux étudiants (par exemple, les partenaires des services de soutien à l'apprentissage, des services aux carrières et des bibliothèques) disent organiser des ateliers destinés aux étudiants des cycles supérieurs en arts et en sciences humaines, à la demande de départements et de programmes d'études supérieures particuliers. Et certains programmes d'études supérieures intègrent à leurs cours de base le perfectionnement de compétences universitaires, particulièrement pour la réalisation de projets de recherche et la diffusion des résultats.

Cependant, à quelques exceptions près, il semble y avoir peu de programmes offerts à l'échelle des facultés qui soient destinés aux étudiants de disciplines liées au CRSH, et ces programmes semblent être peu connus parmi l'ensemble des programmes de perfectionnement professionnel offerts dans un établissement donné.

#### Idées et bonnes pratiques

- L'Université McGill offre l'atelier « Conducting Human Research in the Social Sciences and Humanities » [effectuer des recherches chez l'humain dans le domaine des sciences humaines].

- L'Université Concordia offre l'atelier « Statistics and Microdata Research for Graduates in the Social Sciences » [recherche statistique et utilisation de microdonnées à l'intention des étudiants des cycles supérieurs en sciences humaines].
- La Memorial University offre « Artworks », un programme conçu pour faire le pont entre l'expérience en classe et l'application pratique des compétences acquises.

## 15. Répondre aux besoins des stagiaires postdoctoraux

La plupart des écoles ont indiqué qu'elles seraient heureuses d'accueillir des stagiaires postdoctoraux dans leurs programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs lorsque les activités peuvent être pertinentes pour eux. Cependant, deux grands obstacles ont été relevés.

- D'un point de vue administratif, les stagiaires postdoctoraux se trouvent souvent dans des entités distinctes des études supérieures, par exemple dans les bureaux de la recherche de l'université ou, en réalité, dans des laboratoires facultaires, bien à l'écart des études supérieures et de leur réseau d'information. Lorsque c'est le cas, les entités responsables des études supérieures n'ont souvent pas accès à la liste des stagiaires postdoctoraux et ont du mal à les joindre. La situation pourrait être appelée à changer, puisque l'organisation des stagiaires postdoctoraux est en pleine effervescence dans divers campus au pays. Dans un avenir rapproché, les stagiaires postdoctoraux vont donc probablement entretenir plus de liens et être plus faciles à joindre en tant que groupe que par le passé.
- Les programmes et les activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs ne seront pas toujours adaptés aux stagiaires postdoctoraux, et un sondage dans lequel ils pourraient préciser leurs besoins et leurs intérêts pourrait s'avérer nécessaire. À ce moment-là, il pourrait y avoir un partage des activités offertes correspondant aux intérêts des stagiaires, ou certaines pourraient être adaptées de façon à convenir tant aux stagiaires postdoctoraux qu'aux étudiants des cycles supérieurs.

## 16. Rôle potentiel des organismes subventionnaires

Les rôles cités les plus fréquemment sont les suivants :

- Les subventions du Programme FONCER du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG), dans le cadre desquelles le perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs est une exigence, sont considérées comme une bonne idée puisqu'elles encouragent les enseignants à réfléchir au perfectionnement professionnel de leurs étudiants et à prendre des mesures à cet égard. Dans l'ensemble, d'après les répondants, le Programme FONCER ne semble toutefois pas une approche optimale de formation professionnelle pour les étudiants des cycles supérieurs.

On a noté que ces subventions sont relativement peu nombreuses et que certains établissements n'en ont reçu aucune. Par conséquent, l'élargissement de l'adhésion croissante au perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs est limité à un nombre relativement restreint de chercheurs dans quelques établissements.

De plus, des questions ont été soulevées à savoir si la reddition de comptes sur l'utilisation de ces subventions a été mise à profit pour obtenir des données utiles au sujet des types de formation

offerts aux étudiants formés grâce à ces subventions. Les étudiants sont-ils encouragés à participer aux activités de perfectionnement professionnel autrement que par ces superviseurs et dans leurs laboratoires? Des programmes ont-ils été créés dans les facultés de ces étudiants? Si oui, quelles leçons peut-on tirer de ces efforts? Des mesures de suivi ont-elles été mises en place pour vérifier si les étudiants formés grâce aux subventions du Programme FONCER se démarquent dans l'obtention d'occasions d'emplois en milieu universitaire ou ailleurs après l'obtention de leur diplôme, probablement en raison de cette formation?

Dans l'ensemble, les répondants ne sont pas convaincus de l'efficacité du fait de joindre des subventions de formation aux subventions de recherche des enseignants, approche semblable à celle utilisée dans le cadre du Programme FONCER; on a toutefois suggéré que ces subventions pourraient être mises en place à condition que le chercheur, lors de la rédaction de rapports sur le volet de formation des étudiants des cycles supérieurs de la subvention, puisse se voir demander de démontrer que les étudiants liés à la subvention ont participé à un certain nombre d'activités ou de programmes appropriés de perfectionnement professionnel. Ces activités ou programmes seraient consignés dans le rapport et pourraient ensuite être analysés par l'organisme subventionnaire dans le cadre de l'évaluation de l'utilité du programme.

- Les programmes CRSNG-MITACS ont été perçus positivement. Le fait qu'un programme national mette à profit l'expertise pointue et d'excellents liens avec l'industrie et permette de réunir des experts nationaux avec les universités participantes pour collaborer avec leurs étudiants des cycles supérieurs a été perçu de façon très positive. Les universités doivent contribuer aux coûts de ce programme, mais celles qui en ont bénéficié étaient généralement d'avis que ces coûts étaient justifiés en raison de l'importance du programme. Cependant, certains établissements ont dit qu'ils ne pouvaient simplement pas se permettre d'y participer.

En termes plus généraux, la notion de « tournée de présentation » a été accueillie de façon plutôt enthousiaste. L'organisation d'une tournée des campus de certains experts, pour leur permettre de nouer le dialogue avec des étudiants de partout au pays, a été considérée comme un modèle à reproduire ou à perfectionner. Les organismes subventionnaires seraient-ils prêts à consacrer des fonds pour la mobilisation de l'expertise en perfectionnement professionnel pour donner la chance à de nombreux établissements, et à des disciplines autres que les sciences, de tirer profit de ces connaissances?

- Dans le cas du CRSH, les répondants estiment qu'il serait utile d'avoir des programmes qui favoriseraient l'acquisition de *compétences transférables* (aptitudes interpersonnelles, en gestion et de préparation au monde du travail), tout en ciblant les façons dont on peut prouver que les *compétences universitaires* peuvent être transférées pour contribuer à la préparation au monde du travail et à l'efficacité. Le CRSH pourrait-il mettre sur pied un groupe de spécialistes pour codifier les compétences fondamentales et, avec l'aide d'établissements prêts à partager certaines de leurs ressources avec la nation, élaborer des lignes directrices, des plans, des listes de ressources et autres pour épauler les établissements locaux, particulièrement ceux de petite taille et dont les ressources sont limitées, à mettre sur pied des programmes utiles pour leurs étudiants?

#### Idées

- Lorsque ce n'est pas déjà le cas, les organismes subventionnaires pourraient-ils exiger un rapport sur les activités de perfectionnement professionnel entreprises par les chercheurs étudiants qui ont reçu des subventions accordées par eux?
- Serait-il possible de commanditer et de coordonner davantage de « tournées de présentation » ou d'événements semblables par l'intermédiaire des programmes des organismes subventionnaires?

- Le CRSH pourrait-il accorder des fonds ponctuels pour la mise en place de programmes de perfectionnement professionnel dans des domaines précis des sciences humaines?
- Le CRSH pourrait-il prendre des dispositions pour la création d'un bassin national de spécialistes qui pourraient conseiller les universités de façon importante?
- Les organismes subventionnaires pourraient-ils financer des initiatives visant la création de ressources communes – par exemple, des guides, des modèles, des ressources en ligne qui pourraient être partagées par toutes les universités – pour éviter que chaque université ait à trouver les ressources nécessaires pour organiser tant d'ateliers avec des effectifs limités dans les services aux étudiants et les études supérieures?

## 17. Prochaines étapes

De nombreux répondants à l'enquête croient que le présent rapport est une bonne idée et qu'il permettra de trouver des renseignements utiles et de formuler des idées. Toutefois, il est évident que le perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs est une question très complexe et que les renseignements recueillis jusqu'à maintenant sont probablement incomplets. Voici donc quelques conclusions :

- Ce rapport devrait être considéré comme une première étape provisoire. Il doit être développé davantage, ou simplement être poursuivi afin que soient comblées les lacunes décelées dans les constatations de cette première étape du processus.
- Il serait utile de mettre sur pied un petit « groupe de réflexion » composé de personnes considérées comme particulièrement bien informées et ingénieuses en la matière. Ce groupe pourrait explorer les données recueillies dans le cadre de ce rapport, élaborer des ressources, des approches et des idées pour l'amélioration des activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs, et aussi servir de mentors aux établissements qui cherchent à mettre en place des activités de perfectionnement professionnel ou à améliorer celles qu'ils ont déjà.

## VII. RECOMMANDATIONS

### 1. Privilégier la formation sur les compétences professionnelles pour les étudiants des cycles supérieurs

La formation sur les compétences professionnelles pour les étudiants des cycles supérieurs est essentielle. Il s'agit même d'une obligation éthique, dans la mesure où les universités assurent la formation complète des étudiants des cycles supérieurs de manière à ce qu'ils mobilisent leurs connaissances et leurs compétences et réalisent leur plein potentiel dans divers contextes de travail, qu'il s'agisse de milieux universitaires, d'organismes à but lucratif ou d'organismes sans but lucratif. Les universités doivent privilégier la mise en place de programmes de perfectionnement professionnel au moyen d'énoncés de vision, de plans stratégiques, de documents de relations publiques et d'autres mécanismes associés à l'identité universitaire.

### 2. Consacrer des ressources institutionnelles à la formation sur les compétences professionnelles pour les étudiants des cycles supérieurs

À l'heure actuelle, les programmes de perfectionnement professionnel dépendent grandement du « travail bénévole » et de la volonté de partenaires internes d'utiliser leurs ressources et de puiser à même leur budget pour organiser des ateliers et offrir d'autres types d'activités de perfectionnement professionnel. Les doyens des études supérieures doivent souvent rediriger des fonds de fonctionnement pour financer la prestation d'activités de perfectionnement professionnel destinées aux étudiants des cycles supérieurs. Les universités doivent fournir les ressources nécessaires aux activités de professionnalisation des étudiants des cycles supérieurs. Il s'agit d'un élément central de la formation et du perfectionnement des étudiants qui terminent leur programme d'études et ont besoin du soutien adéquat.

### **3. Offrir des programmes de perfectionnement des compétences transférables englobant les deux types de compétences fondamentales**

Les possibilités de formation sur les compétences doivent porter sur les compétences transférables à la fois *universitaires* (celles qui concernent la recherche et l'enseignement) et *générales* (les compétences personnelles, interpersonnelles et professionnelles). La formation sur ces deux types de compétences est nécessaire. Par ailleurs, la formation sur les compétences universitaires doit amener les étudiants à voir comment ils peuvent transférer leurs compétences en enseignement et en recherche à des milieux de travail autres qu'universitaires, et faciliter ce processus.

Des études antérieures, en particulier le rapport des trois organismes sur les principales compétences professionnelles (2007) et le rapport de l'Association canadienne pour les études supérieures intitulé *Développement des compétences professionnelles des étudiants des cycles supérieurs* (2008), ont permis de dresser une liste des compétences fondamentales. La vaste gamme de programmes maintenant offerts dans un grand nombre d'établissements correspond aux compétences décrites dans ces documents. Bien que ces programmes puissent prendre différentes formes selon les établissements, ces inventaires de compétences fondamentales constituent un point de départ pertinent pour l'élaboration d'un programme de perfectionnement professionnel intégré destiné aux étudiants des cycles supérieurs dans toutes les universités canadiennes.

### **4. Coordonner les activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs**

Bien que l'on trouve différents modèles administratifs dans différents établissements (selon le degré de centralisation ou de décentralisation qui y prévaut), toutes les universités devraient adopter une approche structurelle axée sur la centralisation et la diffusion de l'information concernant les activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs offertes sur le campus.

Il est manifeste que les établissements qui parviennent le plus efficacement à mettre sur pied et à offrir des programmes complémentaires sur leur campus sont ceux où ces programmes sont entièrement conçus et promus par l'université sous une marque, comme dans le cas des programmes de la 1<sup>re</sup> catégorie. Il s'agit d'activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs sous marque qui regroupent divers programmes et diverses possibilités. Cette offre est renforcée par un titre accrocheur, une forte présence sur le Web et le dynamisme des participants qui semble créer un effet d'entraînement dans les universités qui ont suivi cette voie.

La capacité des établissements à promouvoir leurs programmes de perfectionnement professionnel comme une valeur ajoutée des programmes d'études supérieures constitue, de façon plus générale, un atout de taille. Ces établissements montrent qu'ils accordent une grande importance à leurs étudiants des cycles supérieurs et qu'ils font tout ce qu'il faut pour leur permettre d'acquérir, en plus des connaissances propres à leur sujet de recherche, des compétences très avancées qui les préparent à divers milieux de travail.

Dans d'autres établissements, toutefois, des mécanismes autres qu'un programme à part entière peuvent suffire, s'il existe un comité quelconque assurant une coordination centralisée et si la responsabilité administrative est accordée à un poste désigné qui supervise la collecte et la diffusion de l'information sur les activités offertes aux étudiants, et si, enfin, les nouveaux renseignements sont continuellement affichés sur le site Web des études supérieures (2<sup>e</sup> catégorie).

Or, pour que l'information soit recueillie et transmise, même dans les établissements de la 3<sup>e</sup> catégorie (dont les activités sont beaucoup plus décentralisées), il faut qu'un coordonnateur du perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs soit désigné dans un service du campus. Ce coordonnateur est constamment informé des activités pertinentes organisées sur le campus, y compris les ateliers ou les événements organisés par une faculté expressément pour ses étudiants. L'objectif est alors d'offrir aux étudiants des cycles supérieurs un seul point de service et un seul canal de communication, y compris pour les inscriptions. Sans cela, ils ne seraient pas bien informés ni bien servis.

Bien qu'ils soient moins nombreux, les étudiants des cycles supérieurs des établissements de la 4<sup>e</sup> catégorie ont tout autant besoin d'activités de professionnalisation, que ce soit au moyen d'ateliers ou de séminaires organisés par les études supérieures en concertation avec des partenaires internes, ou grâce à des ressources virtuelles accessibles par des liens externes.

## **5. Placer la direction des programmes de perfectionnement professionnel sous le mandat de l'entité responsable des études supérieures**

De toute évidence, c'est à la faculté, à l'école ou au collège des études supérieures, ou à toute entité administrative responsable des études supérieures, qu'il faut donner le mandat d'élaborer un programme intégré de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs. C'est du moins ce qu'a révélé l'examen des niveaux d'activité des universités étudiées dans le cadre de la présente étude. Cependant, il vaut mieux remettre à un comité représentatif des partenaires internes de l'université la tâche de concevoir et de mettre en œuvre de façon continue le programme en collaboration avec les membres du corps professoral intéressés.

Deux raisons justifient cette façon de faire. La première, c'est que l'entité responsable des études supérieures est responsable de tous les étudiants et programmes des cycles supérieurs. Elle constitue un carrefour centralisé pour les étudiants et leur accès aux programmes qu'ils doivent suivre pour obtenir leur diplôme. En raison de son mandat et de ses liens administratifs avec les programmes d'études supérieures, elle est la mieux placée pour recueillir et transmettre de l'information sur le perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs sur le tout le campus.

La seconde raison concerne davantage le court terme, mais est tout aussi importante. Les activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs doivent être attrayantes. Les étudiants font tout sauf volontairement participer à des activités de professionnalisation dans

le cadre d'un cours, et il y a une idée répandue parmi les personnes concernées selon laquelle les programmes de perfectionnement professionnel non associés aux cours doivent demeurer optionnels. Par ailleurs, les étudiants qui participent à des activités de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs les évaluent favorablement, et les données montrent qu'un bon nombre d'entre eux participent de nouveau à ce type d'activités après une première ou une deuxième expérience. L'autorisation et la promotion des activités de perfectionnement professionnel par l'entité responsable des études supérieures, en particulier au moyen d'une bonne visibilité sur la page d'accueil de son site Web, légitiment implicitement ce type de programmes. Si on s'entend pour dire qu'il faut inciter les étudiants à profiter de ce genre d'activités, l'intégration du portefeuille du perfectionnement professionnel à celui des études supérieures semble constituer une amélioration importante.

## **6. Fournir un accès direct à partir de la page d'accueil des études supérieures**

Il est essentiel de communiquer l'information sur les activités de perfectionnement professionnel offertes sur le campus à tous les étudiants des cycles supérieurs à l'aide d'un bouton unique sur la page d'accueil du site Web des études supérieures. Trop souvent, les étudiants se perdent dans un labyrinthe virtuel en cherchant des renseignements sur les activités de perfectionnement professionnel pertinentes. Sans une navigation simple et une interface conviviale, peu d'étudiants seront tentés de poursuivre leurs recherches d'information.

Les établissements qui créent un accès sur leur page d'accueil et qui possèdent un haut niveau de coordination (1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> catégories) ont une longueur d'avance : ils coordonnent et centralisent déjà l'information et disposent d'un schéma de présentation des activités offertes, facilitant ainsi la navigation vers des sites particuliers. Dans certains cas, le lien de la page des études supérieures mène à un site Web consacré au perfectionnement professionnel des étudiants des études supérieures sur lequel sont affichés tous les services offerts ainsi que les activités en cours et à venir (avec des liens menant aux pages des partenaires organisateurs). Dans d'autres cas, on a recours à un calendrier virtuel annonçant les possibilités et les événements actuels et à venir, habituellement sur une base mensuelle. Parfois, le lien mène vers un bulletin électronique ou un communiqué qui est mis à jour de façon hebdomadaire ou bimensuelle et qui est par ailleurs également envoyé à tous les étudiants des cycles supérieurs.

## **7. Inclure les étudiants étrangers des cycles supérieurs**

Bon nombre de répondants ont souligné la nécessité des programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs pour les étudiants étrangers, notamment les ateliers ou d'autres ressources qui leur fournissent l'occasion d'améliorer leur maîtrise du français ou de l'anglais. De même, d'autres compétences générales ont été mentionnées, comme les compétences nécessaires à l'orientation professionnelle et à la recherche d'emploi. Si certains établissements ont pris en compte les besoins des étudiants étrangers, d'autres expliquent que le manque de ressources rend très difficile l'élaboration de programmes de ce type pour les étudiants étrangers des cycles supérieurs qui ont besoin d'aide à cet égard.

## **8. Inclure les stagiaires postdoctoraux**

Bien que les stagiaires postdoctoraux soient fondamentalement différents des étudiants des cycles supérieurs, et même s'ils ne relèvent pas toujours de l'entité responsable des études supérieures,

ils constituent néanmoins un groupe qui pourrait aussi tirer profit des activités de professionnalisation. Les stagiaires postdoctoraux ne peuvent pas non plus compter sur un poste universitaire permanent à la fin de leurs études postdoctorales. Ils ont eux aussi besoin de connaître les autres possibilités d'emploi qui s'offrent à eux et les manières d'approcher des employeurs en démontrant leur capacité à transférer les compétences qu'ils ont acquises en tant qu'étudiants des cycles supérieurs ou que stagiaires postdoctoraux. Il faudrait au moins les inviter à prendre part aux activités de perfectionnement professionnel lorsque c'est possible et leur demander de quel type de programmes ils ont besoin, outre ceux qui sont offerts. Peu importe qu'ils relèvent du service de la recherche ou de l'entité responsable des études supérieures, les stagiaires postdoctoraux forment – et cette idée est largement partagée – un groupe qu'il faut rassembler et auquel il faut offrir des occasions de professionnalisation qui répondent à leurs besoins particuliers.

## **9. Reconnaître la participation des étudiants des cycles supérieurs aux activités de perfectionnement professionnel**

Il est utile de mettre en place un processus par lequel les étudiants peuvent faire le suivi de leur participation aux activités de perfectionnement professionnel, que ce soit par la création d'un programme débouchant sur un certificat ou, préférablement, par l'établissement d'un dossier parascolaire dans lequel la participation des étudiants est consignée sous la forme d'un bulletin parallèle dont ils pourront se servir dans leurs démarches de recherche d'emploi.

## **10. Évaluer les activités actuelles**

Les initiatives de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs seront renforcées lorsque les établissements auront mis en place des modes d'évaluation solides de leurs résultats et de leur succès. De nombreux établissements ont indiqué que l'on demande aux étudiants de remplir un formulaire d'évaluation à la fin de chaque activité, et que les commentaires recueillis servent à améliorer les programmes offerts ou à en créer de nouveaux. D'autres formes d'évaluation sont toutefois nécessaires, en particulier en ce qui a trait aux taux d'obtention par les étudiants d'un emploi convenable à la fin de leurs études. Les étudiants qui suivent une formation de perfectionnement professionnel au cours de leurs études obtiennent-ils de meilleurs résultats relativement à l'obtention d'un emploi et aux possibilités de promotion? Certains répondants ont indiqué qu'il serait possible d'obtenir ces données à partir d'un sondage en lien avec un système provincial d'examen des programmes. Si les examens cycliques nécessitent des renseignements sur le parcours des étudiants après l'obtention de leur diplôme, serait-il possible de corrélérer ces renseignements aux données sur les activités de perfectionnement professionnel auxquelles les étudiants ont pris part pendant leurs études? Il s'agit d'une question complexe que l'on pourrait approfondir dans la prochaine phase du présent projet de recherche.

## **11. Assurer la participation et l'adhésion du corps professoral**

L'adhésion des professeurs aux objectifs des programmes de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs et de la formation offerte semble insuffisante. Il faut trouver des stratégies pour accroître la participation des membres du corps professoral, car il est bien possible que les étudiants participent aux activités de perfectionnement professionnel en fonction du temps consenti par leur direction de recherche ou leur programme. Ce sont les établissements qui doivent concevoir ces stratégies en tenant compte de la culture des universités.

**12. Engager des étudiants des cycles supérieurs dans la conception et la gestion des programmes de perfectionnement professionnel**

Il y a lieu de stimuler la participation des associations étudiantes des cycles supérieurs aux activités et aux programmes de perfectionnement professionnel, tout comme l'emploi d'étudiants des cycles supérieurs (peut-être d'assistants) pour offrir des ateliers et d'autres types d'activités dans le cadre des programmes de perfectionnement. Un certain nombre d'assistants des cycles supérieurs pourraient se voir octroyer le titre d'« assistant en perfectionnement professionnel » à partir des budgets consacrés aux assistants d'enseignement et de recherche. Pour les programmes de perfectionnement professionnel, où les ressources sont insuffisantes, les esprits brillants et les coups de main ne seront pas de refus. Cette désignation peut constituer un atout pour le curriculum vitæ des étudiants des cycles supérieurs qui auront occupé cette fonction.

**13. Favoriser l'établissement de partenariats externes et internes**

Il faut chercher des partenaires externes, pour les connaissances particulières et le savoir-faire en perfectionnement professionnel qu'ils peuvent offrir aux étudiants, et aussi pour les ressources humaines et même financières dont le programme pourra profiter.

**14. Favoriser le soutien des organismes subventionnaires**

Le soutien des organismes subventionnaires serait très utile, et ces derniers ont été vivement incités à penser à des manières de soutenir, même modestement, l'offre de programmes de perfectionnement professionnel pour les étudiants des cycles supérieurs sur les campus universitaires. Étant donné la pénurie de programmes de perfectionnement professionnel destinés aux étudiants des cycles supérieurs dans les disciplines qui concernent le CRSH, le besoin de soutien de la part de ce dernier est particulièrement impérieux. Selon les universités, c'est en effet dans le domaine des arts et des sciences sociales que les besoins en perfectionnement professionnel se font le plus sentir. Dans ces domaines, les étudiants ont besoin d'aide pour franchir le fossé perçu entre les compétences universitaires et leur application dans un milieu de travail.

**15. Établir les prochaines étapes**

Ce rapport est un point de départ, mais il faut donner suite à ses principales recommandations et déterminer concrètement les prochaines mesures qui doivent être prises sur-le-champ. Une seconde phase, qui se veut la suite de ce projet de recherche, apparaît également essentielle si on ne veut pas connaître un autre délai d'attente de trois ou quatre ans dans l'atteinte des objectifs en matière de perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs. Par ailleurs, une autre étape importante à franchir serait la création d'un groupe de réflexion ou d'un groupe de travail national composé d'un certain nombre de champions expérimentés et chevronnés en perfectionnement professionnel des étudiants des cycles supérieurs, qui pourraient brasser des idées, concevoir du matériel, promouvoir les retombées positives de ce type de formation et servir de mentors aux universités qui souhaitent améliorer les activités de perfectionnement professionnel offertes sur leurs campus.

## VIII. RÉFÉRENCES

ASSOCIATION DES UNIVERSITÉS ET COLLÈGES DU CANADA, *Tendances dans le milieu universitaire, Volume 1 : Effectifs*, 2011.

ASSOCIATION CANADIENNE POUR LES ÉTUDES SUPÉRIEURES, *Développement des compétences professionnelles des étudiants des cycles supérieurs*, 5 novembre 2008.

ASSOCIATION CANADIENNE POUR LES ÉTUDES SUPÉRIEURES, *Le projet de mission, les intentions stratégiques et les activités*, mai 2011.

IAN O. IHNATOWYCZ INSTITUTE FOR LEADERSHIP, RICHARD IVEY SCHOOL OF BUSINESS, *Le leadership aux cycles supérieurs et au postdoctorat*, University of Western Ontario, 1<sup>er</sup> mars 2011.

KISCHIK, N., *Programme des Grands travaux de recherche concertée (GTRC) du CRSH : Rapport sur le rendement*, Ottawa, 31 mars 2005.

GROUPE DE TRAVAIL DU CONSEIL DES ÉTUDES SUPÉRIEURES DE L'ONTARIO SUR LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES, rapport provisoire, 10 mars 2011.

POLZIEHN, R. *Skills Expected from Graduate Students in Search of Employment in Academic and Non-Academic Settings*, Faculty of Graduate Studies and Research, University of Alberta, janvier 2011.

*Énoncé de principes des trois organismes sur les principales compétences professionnelles des chercheurs*, 10 décembre 2007.