



# Faire progresser les services d'orientation professionnelle

Soutenir les professionnels de l'orientation professionnelle dans  
un marché du travail en pleine mutation

Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à l'innovation dans le domaine du développement des compétences afin que toutes les personnes au Canada soient prêtes pour l'avenir du travail. Nous travaillons en partenariat avec des personnes chargées de l'élaboration des politiques, des personnes chargées de la recherche, des spécialistes, des employeurs et des travailleuses et travailleurs, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement postsecondaire, afin de résoudre les problèmes urgents du marché du travail et de veiller à ce que chacun puisse bénéficier de possibilités pertinentes d'apprentissage tout au long de la vie. Nous sommes fondés par un consortium dont les membres sont l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et Signal49 Recherche, et nous sommes financés par le Programme du Centre des compétences du gouvernement du Canada.

# Table des matières

4

Principales conclusions

5

Les nouvelles réalités des professionnels du développement de carrière

6

Les défis liés à la mise en place d'un soutien efficace à l'orientation professionnelle

13

Des informations exploitables pour renforcer les services d'orientation professionnelles

15

Annexe A : Méthodologie

17

Annexe B : Bibliographie

# Principales conclusions

- De nombreux professionnels du développement de carrière (PDC) se heurtent à une anxiété croissante des étudiants et à une perception déclinante de la préparation des diplômés au monde du travail, souvent sans bénéficier d'un développement professionnel adéquat. Cela peut contribuer à un sentiment de surmenage et d'épuisement émotionnel.
- Malgré cela, les établissements d'enseignement postsecondaire ne fournissent pas toujours des renseignements clairs sur le champ d'activité des PDC, en particulier en ce qui concerne le bien-être des étudiants. Cela entraîne des tensions dans les rôles, du travail caché et des modèles de charge de travail inadaptés.
- Les professionnels qui sont censés soutenir une population étudiante de plus en plus diversifiée et ayant des besoins professionnels uniques ont besoin de connaissances et de ressources spécialisées. Ces responsabilités ne peuvent être gérées efficacement sans un soutien supplémentaire.
- Les PDC reconnaissent que les renseignements sur le marché du travail sont essentiels pour orienter les étudiants. Mais des données fragmentées, obsolètes ou inaccessibles, en particulier dans les régions plus petites, rurales ou en rapide évolution, limitent leur capacité à fournir des conseils de carrière opportuns et exploitables.
- L'IA transforme les parcours professionnels, mais le manque de connaissances en matière d'IA, de formation et de coordination institutionnelle laisse les étudiants mal préparés et les PDC débordés, ce qui réduit l'évolutivité, la confiance et l'efficacité de l'orientation professionnelle fondée sur l'IA.



# Les nouvelles réalités des professionnels du développement de carrière

Les professionnels du développement de carrière (PDC) dans l'enseignement postsecondaire jouent un rôle important en aidant les étudiants à faire la transition vers le marché du travail. Mais leur travail devient de plus en plus complexe.

Alors que les marchés du travail continuent d'évoluer rapidement, sous l'effet des bouleversements technologiques, de l'évolution des attentes des employeurs et de l'intensification de la concurrence pour des emplois intéressants, les PDC sont appelés à fournir des conseils plus spécialisés, plus opportuns et plus personnalisés que jamais<sup>1</sup>.

Pour comprendre comment les PDC s'adaptent à ce contexte en pleine évolution, nous avons mené des entretiens avec 40 professionnels travaillant dans des collèges, des universités et des écoles polytechniques à travers le Canada. Les résultats ont révélé des défis récurrents : des structures institutionnelles floues ou fragmentées; des préoccupations croissantes concernant la santé mentale des étudiants, qui ont une incidence sur leurs choix de carrière; et un manque de normes communes et de soutien pour la prestation de services inclusifs et de haute qualité.

Sur la base de ces observations, nous avons recensé plusieurs occasions clés permettant aux responsables de l'enseignement postsecondaire et des services d'orientation professionnelle de relever ces défis. À l'heure où les établissements font l'objet d'une surveillance accrue quant aux résultats des diplômés et à la pertinence des programmes, le renforcement des services d'orientation professionnelle représente un levier stratégique pour améliorer la réussite des étudiants, la crédibilité des établissements et la croissance économique<sup>2</sup>.



1 Bimrose et Goddard, *La profession de conseiller en développement de carrière au Canada et l'émergence de la prestation de services en ligne ou multimodale*; Côté, Olsen et HirschAllen, *Navigating Canada's Messy Education and Training Marketplace*; Centre des Compétences futures, « Centre professionnel de développement de carrière ».

2 Chatoor et coll., *Naviguer dans la transition de l'école au travail*.

# Les défis liés à la mise en place d'un soutien efficace à l'orientation professionnelle

## Gérer l'anxiété des étudiants et leur préparation à la carrière

Lorsqu'on leur a demandé quelles étaient les principales préoccupations des PDC aujourd'hui, la majorité des participants aux entretiens ont souligné deux questions urgentes : la perception déclinante de la préparation des diplômés au monde du travail et l'augmentation significative de l'anxiété des étudiants. Ils ont décrit des étudiants qui arrivaient aux séances d'orientation professionnelle en se sentant dépassés et incertains quant à leurs perspectives d'emploi. Beaucoup ont du mal à voir le lien entre leur formation et l'emploi, se demandent si leurs compétences correspondent aux attentes des employeurs et se sentent intimidés par un marché du travail de plus en plus concurrentiel et imprévisible.

Ces tendances concordent avec les conclusions de 2023 selon lesquelles 66,5 pour cent des étudiants de niveau postsecondaire en Ontario ont signalé une détérioration de leur santé mentale depuis le début de leurs études, 58 pour cent des répondants présentant des symptômes de dépression et 42,2 pour cent souffrant d'anxiété générale quotidienne<sup>3</sup>.

Les PDC que nous avons interrogés ont expliqué que la pression qui en résulte pour concilier les défis liés à la santé mentale et au bien-être des étudiants avec une orientation professionnelle efficace les amène à assumer des responsabilités qui dépassent le cadre de leur formation.

« **Les gens s'épuisent à cause des sujets [tels que la santé mentale et l'évolution du monde du travail] que nous essayons d'aborder dans notre propre vie parallèlement à celle des étudiants. Ce travail exige beaucoup d'empathie et est très exigeant; l'épuisement émotionnel [qui en résulte] est bien réel.** »  
Formateur et coach en orientation professionnelle, services d'orientation professionnelle à l'université

Les PDC ont exprimé des opinions mitigées sur le rôle du bien-être des étudiants dans l'orientation professionnelle. Certains ont souligné que leur mission première était de préparer les étudiants à entrer sur le marché du travail et ont estimé que le fait de traiter des préoccupations émotionnelles ou personnelles détournait de cette tâche, tandis que d'autres considéraient le bien-être comme faisant partie intégrante de la réussite professionnelle des étudiants. Ces différences reflètent en grande partie des formations inégales : un petit nombre de professionnels ont une expertise en santé mentale, tandis que la plupart n'en ont pas.

« **Lorsqu'il s'agit de soutenir les étudiants, une partie importante du travail consiste à créer un espace où ils peuvent parler de ce qu'ils vivent. Cela inclut les questions qu'ils se posent, les craintes qu'ils nourrissent et les récits qu'ils entendent. Leur offrir cet espace les aide à se sentir soutenus, ce qui renforce leur développement de carrière global.** »  
Responsable du développement de carrière, services d'orientation professionnelle à l'université

3 Moghimi et coll., « Mental health challenges, treatment experiences, and care needs ».

Cette extension du rôle de conseiller d'orientation n'est pas nouvelle. De nombreux professionnels du développement de carrière ont dû intégrer des approches fondées sur le conseil et une formation en santé mentale dans leur travail afin de mieux soutenir les étudiants d'aujourd'hui<sup>4</sup>.

Mais la reconnaissance de ce rôle élargi ne s'est pas encore traduite par des solutions systémiques. De nombreux PDC ont déclaré ne pas disposer des compétences, de la formation ou du soutien nécessaires pour fournir ces services en toute confiance, ce qui entraîne de grandes variations dans les pratiques au sein des établissements et entre eux. Cette incohérence se traduit par des expériences inégales pour les étudiants et crée des pressions inégales en termes de charge de travail, en particulier lorsque le travail lié à la santé mentale reste informel ou manque de ressources.

« **Beaucoup de mes rendez-vous, qui devraient être consacrés à l'orientation professionnelle, sont davantage axés sur des questions de survie. Je fais beaucoup de recommandations pour des services de conseil et d'accessibilité, car je constate qu'il s'agit davantage d'un problème de santé mentale, mais il n'y a pas beaucoup de soutien dans ce domaine.** »

Conseiller en orientation professionnelle, services d'orientation professionnelle d'un collègue

Pour relever ces défis, il faut des modèles de charge de travail qui reflètent toute l'étendue et la complexité du conseil en orientation professionnelle, y compris du temps réservé au soutien individuel des étudiants et au perfectionnement professionnel continu. Les participants aux entretiens ont également souligné l'importance de liens plus solides et plus intentionnels entre les services d'orientation professionnelle et les autres services de soutien aux étudiants, en particulier les services de santé mentale et les services d'orientation scolaire, afin de mieux intégrer les services, de réduire le stress des étudiants et d'assurer un soutien approprié en temps opportun.

## Répondre aux besoins diversifiés des apprenants

À mesure que les campus des collèges et universités canadiens se diversifient<sup>5</sup>, les PDC sont chargés de soutenir un nombre croissant d'étudiants dont le parcours vers l'emploi est façonné par des facteurs structurels, culturels et systémiques uniques.



4 Frigerio et Rix, « Career development and coaching »; Graduate Futures Institute, « Resources ».

5 Prymak, « Key Trends Shaping Enrollment in Canadian Universities »; Universités Canada, *L'équité, la diversité et l'inclusion dans les universités canadiennes*.

## Répondre aux besoins uniques de groupes d'étudiants diversifiés

Les PDC ont cerné plusieurs besoins uniques nécessitant des connaissances et des ressources spécialisées qui apparaissent lorsqu'il s'agit de soutenir des groupes d'étudiants diversifiés :

**Étudiants internationaux** : ces étudiants ont souvent besoin d'aide pour s'y retrouver dans les restrictions liées aux permis de travail, surmonter les barrières linguistiques, élargir leurs réseaux professionnels limités et faire face aux préjugés des employeurs qui privilégient « l'expérience canadienne ».

**Étudiants autochtones** : ces étudiants ont besoin de services d'orientation professionnelle ancrés dans leur culture, qui reconnaissent le décalage entre les modèles de carrière traditionnels et les valeurs, traditions et attentes des communautés autochtones et y remédient.

**Étudiants handicapés et apprenants neurodivergents** : des environnements de travail rigides, le manque d'aménagements et la sensibilisation limitée des employeurs aux défis particuliers auxquels ces étudiants font face peuvent tous limiter leurs parcours professionnels<sup>6</sup>. Pour surmonter ces obstacles, il faut une formation spécialisée, des outils et des partenariats plus solides avec les employeurs afin de créer des possibilités d'apprentissage intégré au travail plus inclusives et des conseils de carrière personnalisés. Pour soutenir cet effort, nous avons publié une série de ressources en trois parties que les PDC peuvent télécharger et partager avec les employeurs et les étudiants afin de :

- [renforcer les pratiques de conseil neuro-inclusives](#);
- [promouvoir des stages d'apprentissage intégrés au travail et neuro-inclusifs](#);
- [mieux préparer les étudiants neurodivergents à s'orienter et à réussir dans des contextes d'apprentissage intégré au travail et d'emploi](#).

<sup>6</sup> Fane, *Créer son parcours*; Hutchinson, *Faire tomber les barrières*.

Répondre à ces besoins particuliers est une tâche trop lourde pour les PDC. Certaines personnes interrogées ont indiqué que leur équipe collaborait avec des unités spécialisées, telles que les bureaux des étudiants internationaux, les services d'accessibilité ou les services aux étudiants autochtones, afin d'élaborer et de fournir de l'information, des aides et des ressources adaptées aux besoins déterminés des étudiants.

Cependant, de nombreux PDC indiquent qu'ils continuent à fonctionner en vase clos, en particulier ceux qui travaillent dans des établissements plus petits ou ruraux qui n'ont pas accès au personnel spécialisé ou à l'expertise nécessaires pour offrir ce type de soutien intégré.

Sans expertise spécialisée, ou lorsque la collaboration est difficile à établir et à maintenir, de nombreux participants ont déclaré avoir du mal à répondre aux besoins diversifiés des étudiants.

**« Nous ne disposons pas de ressources suffisantes pour soutenir véritablement les étudiants autochtones. Nous continuons à nous efforcer de collaborer avec le bureau des étudiants autochtones du campus, car les besoins [des étudiants autochtones] sont très particuliers et, à l'heure actuelle, nous ne sommes pas équipés pour y répondre. »**  
Conseiller en développement de carrière, services d'orientation professionnelle à l'université



## Parcours professionnels pour les étudiants neurodivergents – Université de Toronto

L'Université de Toronto a créé une série d'ateliers pour aider les étudiants neurodivergents à définir leurs objectifs de carrière, à s'orienter dans le processus de recherche d'emploi et à explorer les possibilités qui s'offrent à eux après l'obtention de leur diplôme, en utilisant des approches inclusives et valorisantes.

Cette série se compose de six ateliers proposés en présentiel ou en mode hybride, couvrant les thèmes suivants :

- se connaître soi-même et explorer les carrières
- réseauter et créer une communauté de soutien
- divulgation et mesures d'adaptation dans la recherche d'emploi et sur le lieu de travail
- les prochaines étapes à franchir pour atteindre vos objectifs professionnels

## Les obstacles à l'établissement de relations avec les employeurs

Les services d'orientation professionnelle aident les étudiants à trouver un emploi, et les participants ont souligné que l'apprentissage intégré au travail (AIT) était un moyen essentiel d'acquérir une expérience professionnelle concrète. Cependant, beaucoup ont indiqué que leur établissement s'appuyait trop fortement sur les programmes d'enseignement combiné avec l'emploi (enseignement coopératif) comme principal modèle d'AIT. En conséquence, les services responsables des programmes d'enseignement coopératif contrôlent souvent les relations avec les employeurs et les possibilités de placement.

Les conseillers d'orientation ont indiqué que ce contrôle les empêche d'accéder aux contacts de l'établissement avec les employeurs, ce qui limite le soutien aux étudiants en dehors des programmes d'enseignement coopératif et réduit la sensibilisation des employeurs à la manière dont les PDC peuvent les aider à répondre à leurs besoins en matière d'embauche.

**« L'engagement des employeurs est notre plus grande lacune. Avec peu de programmes d'enseignement coopératif et aucun personnel dédié à la sensibilisation des entreprises, les étudiants passent à côté d'une expérience pratique. Le financement limité et une culture axée sur la recherche font de la mise en relation des étudiants avec les employeurs un défi majeur. »**

**Directeur de centre d'orientation professionnelle, services d'orientation professionnelle à l'université**

De plus, les professionnels de l'orientation professionnelle ont déclaré se sentir exclus des initiatives clés telles que les salons de l'emploi et les bases de données sur les employeurs, qui sont également souvent gérées par les services responsables des programmes d'enseignement coopératif ou les départements universitaires individuels. En tant que professionnels dédiés à mettre en relation les étudiants avec des occasions d'emploi, les PDC estiment avoir un rôle important à jouer dans le renforcement des relations avec les employeurs au sein de l'établissement.

De nombreux participants ont souligné la nécessité d'une stratégie coordonnée à l'échelle de l'établissement pour impliquer les employeurs, afin de garantir que des relations solides et durables avec les employeurs profitent à tous les étudiants, et pas seulement à quelques-uns.

**« Le plus grand défi reste d'aider les étudiants à réussir leur transition entre les études et la vie professionnelle. Les étudiants font tout ce que nous leur demandons – acquérir des compétences, peaufiner leur CV – mais les employeurs ne le voient pas toujours ou ne le valorisent pas toujours. Nous avons besoin de relations plus solides avec les employeurs afin que les étudiants puissent montrer ce qu'ils ont à offrir et que les employeurs puissent le reconnaître. »**

Spécialiste en enseignement coopératif, services d'orientation professionnelle d'un collège

## La difficulté d'accéder à l'information sur le marché du travail

Les conseillers d'orientation ont souligné l'importance cruciale de l'information sur le marché du travail (IMT) pour aider les étudiants à prendre des décisions éclairées dans une économie en rapide évolution. Lorsqu'elle est accessible et pertinente, l'IMT est utilisée par les PDC pour faire le lien entre les acquis scolaires et les possibilités d'emploi et pour fournir des conseils réalistes sur la demande de compétences et les perspectives d'emploi.

Bien qu'ils en reconnaissent la valeur, relativement peu de participants aux entretiens ont déclaré utiliser régulièrement l'IMT, soulignant que cet écart reflète des obstacles en matière d'accès, de pertinence et de facilité d'utilisation, et non un manque d'intérêt. Les professionnels ont déclaré que les données disponibles sont souvent fragmentées, obsolètes, trop techniques ou inadaptées aux marchés du travail locaux et régionaux sur lesquels leurs étudiants se préparent à entrer. Ces défis sont particulièrement aigus dans les établissements de petite taille ou ruraux, où les PDC ont le plus souvent signalé un accès limité aux outils payants, aux analystes spécialisés ou à la capacité institutionnelle d'interpréter les données sur le marché du travail.

**« ... au moment où vous consultez l'information [sur le marché du travail], la période de projection est déjà dépassée... Il peut être difficile d'obtenir de l'information actualisée, de comprendre la méthodologie et de savoir où l'information a été recueillie ou d'où elle provient. »**

Thérapeute-conseiller, services d'orientation professionnelle à l'université

Les lacunes dans l'information disponible étaient particulièrement évidentes dans les secteurs en rapide évolution tels que les énergies propres, l'IA, les véhicules autonomes et la cybersécurité, où le rythme de l'innovation dépasse celui des données accessibles au public. En conséquence, de nombreux conseillers se sentaient mal préparés pour aider les étudiants intéressés par les nouvelles occasions ou les compétences axées sur l'avenir. Le soutien aux étudiants internationaux ajoute à la complexité, car il reste difficile d'accéder à de l'information fiable et comparable sur le marché du travail à l'échelle mondiale.

Les participants ont souligné la nécessité de disposer d'une information sur le marché du travail plus actualisée, mieux sélectionnée et propre à chaque secteur et région, ainsi que d'une formation et d'un soutien analytique améliorés. Compléter les informations générales provenant de sources telles que [Guichet-Emplois Canada](#) et le [Système de projection des professions au Canada \(SPPC\)](#) par des analyses en temps réel des offres d'emploi peut contribuer à répondre à ce besoin. Des plateformes telles que [Vicinity Jobs Trends Navigator](#) et le [Hiring Demand Reporting System](#) analysent en permanence les offres d'emploi en ligne afin de déterminer les compétences émergentes, les tendances en matière de recrutement et les changements dans la demande des employeurs. Comme elles s'appuient sur les offres d'emploi en temps réel, elles peuvent détecter les changements sur le marché du travail plus tôt que les ensembles de données traditionnels, ce qui les rend particulièrement utiles dans les domaines en évolution rapide. Les participants ont également souligné l'utilité des outils d'orientation professionnelle tels que [Career Cruising](#) et [OpportuAvenir](#), qui aident les étudiants à mettre en adéquation leurs compétences avec les occasions du marché du travail. Ensemble, ces outils élargissent la base de données factuelles à la disposition des PDC et renforcent leur capacité à fournir des conseils précis, opportuns et exploitables sur un marché du travail de plus en plus dynamique.

## Guider les étudiants dans un environnement axé sur l'IA

L'IA est en train de transformer rapidement le marché du travail, les pratiques de recrutement et la manière dont les étudiants explorent et se préparent à leur parcours professionnel. Les professionnels du développement de carrière ont systématiquement cité l'IA comme une question prioritaire, qui offre à la fois des occasions significatives pour améliorer leur travail et des défis importants.

Les participants aux entretiens ont souligné que les outils d'IA peuvent améliorer le développement de carrière en facilitant la préparation aux entrevues, l'amélioration des CV, l'évaluation des compétences et l'analyse des tendances du marché du travail. Utilisés à bon escient, ces outils peuvent élargir la portée de l'orientation professionnelle, permettre un accompagnement plus personnalisé et aider les étudiants à découvrir de nouveaux métiers et parcours.

**« L'exploitation de l'IA recèle un potentiel énorme. L'IA peut faciliter la navigation dans des renseignements complexes, la rendre plus rapide et plus fiable, aidant ainsi les étudiants à prendre des décisions éclairées concernant leur carrière.**

**Spécialiste en orientation professionnelle, services d'orientation professionnelle à l'université**

Les professionnels du développement de carrière ont également fait état d'une pression croissante pour aider les étudiants à s'y retrouver dans un marché du travail axé sur l'IA et à évaluer des risques et des occasions professionnels en constante évolution. De nombreux étudiants se lancent dans la planification de leur carrière avec une compréhension limitée de la manière dont l'IA remodele leurs disciplines, des compétences qui seront recherchées ou de la manière d'utiliser les outils d'IA de manière efficace et éthique. Les PDC ont des défis similaires à relever, souvent sans avoir accès à une formation structurée ou à des ressources qui leur permettraient de fournir des conseils liés à l'IA en toute confiance.

Une étude récente menée par Signal49 Recherche en partenariat avec l'institut de l'intelligence artificielle de l'Alberta (Alberta Machine Intelligence Institute ou Amii)<sup>7</sup> souligne la nécessité de mettre en place des stratégies institutionnelles plus larges et coordonnées afin de doter les étudiants des connaissances et des compétences en IA nécessaires pour réussir sur le marché du travail actuel, et de veiller à ce que les enseignants disposent de la formation et des outils nécessaires pour intégrer les compétences en IA dans leur enseignement et leurs conseils.

Sans enseignement structuré sur les principes fondamentaux de l'IA, ses applications professionnelles et ses pratiques d'utilisation responsable, les étudiants se retrouvent privés des renseignements dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées concernant leur carrière, tandis que les PDC doivent combler ces lacunes un étudiant à la fois, une approche qui n'est ni évolutive ni durable.



<sup>7</sup> Signal49 Recherche, *Preparing an AI-ready workforce: Strategies for Canadian postsecondary leaders.*



## L'intelligence artificielle dans l'enseignement et l'apprentissage – Institut universitaire de technologie de l'Ontario

Ce certificat en ligne permet aux enseignants et aux professionnels d'intégrer l'IA dans les milieux éducatifs, en leur offrant des connaissances fondamentales sur le rôle, l'éthique et les applications de l'IA, renforcées par des projets pratiques et des études de cas.

### Principaux résultats d'apprentissage

- Explorer les technologies d'apprentissage fondées sur l'IA telles que les robots conversationnels, les assistants virtuels et la ludification dans des contextes éducatifs.
- Examiner les implications éthiques et sociales de l'IA dans l'enseignement et l'apprentissage, notamment la confidentialité des données, les biais algorithmiques et les « hallucinations » de l'IA.
- Comprendre comment l'IA peut faciliter le processus d'écriture à toutes les étapes : génération d'idées/de contenu, organisation, rédaction et révision de documents.
- Étudier l'utilisation de l'IA dans l'apprentissage fondé sur la simulation, en mettant l'accent sur la fidélité de la simulation, la rentabilité et le transfert de compétences.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur ce certificat, consultez le [site Web](#) du programme.



## L'intelligence artificielle pour les professionnels – Polytechnique Humber

Cette microcertification cumulable aide les professionnels à appliquer l'IA dans leur travail grâce à une formation pratique aux outils, des conseils éthiques et des applications concrètes qui renforcent la productivité et la prise de décision.

### Principales caractéristiques

- Apprentissage pratique avec des outils d'IA, des études de cas et des simulations
- Compétences applicables dans des domaines tels que la finance, les ressources humaines, les opérations, le marketing et l'administration publique
- Admissibilité au financement du Régime d'aide financière aux étudiants de l'Ontario (RAFEO) pour les microcertifications
- Apprentissage flexible avec des options à rythme libre et programmé

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la microcertification de Humber, consultez le [site Web](#) du programme.

# Des informations exploitables pour renforcer les services d'orientation professionnelle

Les PDC sont soumis à des pressions croissantes : élargissement des portefeuilles, augmentation des besoins des étudiants, ressources limitées et accès restreint à un soutien coordonné des établissements. Ces conditions nuisent non seulement à leur efficacité, mais contribuent également à un sentiment d'isolement, de nombreux PDC ayant l'impression de travailler en marge plutôt que comme des partenaires pleinement intégrés au sein de leurs établissements.

Les recommandations suivantes mettent l'accent sur la collaboration, l'intégration et le renforcement des capacités, et proposent des stratégies concrètes aux responsables de l'enseignement postsecondaire et des services d'orientation professionnelle afin d'améliorer l'incidence des PDC et les résultats des étudiants dans le cadre des contraintes financières et matérielles existantes.



1. Établir un cadre clair à l'échelle de l'établissement qui reconnaît et clarifie les responsabilités croissantes des PDC. Utiliser le *Profil national de compétences pour les professionnelles et professionnels du développement de carrière* publié en 2021 par la Fondation canadienne pour le développement de carrière afin de délimiter clairement les rôles et créer des voies d'escalade officielles pour les services de soutien spécialisés, notamment les services de santé mentale et d'accessibilité.
2. Mettre en place des structures de coordination formelles intercampus, telles que des groupes de travail, des protocoles communs ou des accords de service, afin de relier les services d'orientation professionnelle aux services de santé mentale, aux bureaux chargés de l'accessibilité, aux bureaux des étudiants autochtones et internationaux, aux bureaux chargés des programmes d'enseignement coopératif/d'AIT et aux facultés. Cette approche collaborative réduit les doublons, met en commun les ressources et garantit aux étudiants un soutien complet et continu à travers de multiples points de contact.
3. Pour les établissements dont les services intercampus sont limités, établir des partenariats avec des organisations locales, telles que les services de santé mentale, les agences d'accessibilité, les conseils de main-d'œuvre et les groupes autochtones ou culturels, afin de développer conjointement des ressources, des formations et des voies d'orientation pour les étudiants ayant des besoins spécialisés. Cette approche élargit le soutien aux étudiants et permet au personnel de fournir des conseils holistiques sans infrastructure interne importante.

4. Intégrer les services d'orientation professionnelle dès le début de l'expérience étudiante en intégrant du contenu lié à la carrière dans les programmes de première année, les cours fondamentaux et les activités d'orientation. Associer les PDC aux facultés et aux centres d'enseignement et d'apprentissage afin d'aligner les programmes d'études sur les parcours professionnels et les possibilités d'apprentissage par l'expérience, offrant ainsi aux étudiants des conseils continus et concrets et réduisant l'incertitude professionnelle à mesure qu'ils progressent vers l'obtention de leur diplôme.
5. Mettre en place un groupe de travail interunités sur l'engagement des employeurs, comprenant des représentants des services d'orientation professionnelle, des bureaux chargés des programmes d'enseignement coopératif/d'AIT, des facultés et des équipes chargées des relations avec les anciens élèves/ de la philanthropie, afin de coordonner la sensibilisation des employeurs, les salons de l'emploi et d'autres initiatives en matière d'emploi. L'un des premiers résultats attendus du groupe peut être la création d'un répertoire centralisé et accessible des relations avec les employeurs (comprenant les contacts, les occasions, les accords et l'historique) afin de supprimer les barrières relationnelles, de réduire les doublons et d'élargir les occasions pour tous les étudiants, y compris ceux qui ne participent pas à des programmes coopératifs. L'élaboration de lignes directrices et d'accords clairs peut contribuer à garantir que les contacts répertoriés sont gérés de manière réfléchie et que les revenus générés par les événements liés à l'emploi sont répartis équitablement entre les unités membres du groupe de travail.
6. Mettre en œuvre des stratégies institutionnelles coordonnées afin de doter les étudiants et les PDC de connaissances et de compétences en matière d'IA. Offrir aux étudiants une formation structurée sur la maîtrise de l'IA, ses applications professionnelles et son utilisation éthique, parallèlement au perfectionnement professionnel des PDC, et intégrer les outils d'IA dans l'orientation professionnelle afin de fournir des conseils évolutifs, personnalisés et éclairés sur un marché du travail axé sur l'IA.
7. Créer des réseaux régionaux et sectoriels de partage de données en établissant des partenariats avec le secteur, les associations professionnelles, les organismes de recherche, d'autres établissements d'enseignement postsecondaire et les employeurs afin d'échanger de l'IMT pertinente et actualisée. Tirer parti des outils existants, tels que [Guichet-Emplois Canada](#), le [SPPC](#), [Vicinity Jobs Trends Navigator](#) et le [Hiring Demand Reporting System](#), [Career Cruising](#) et [OpportuAvenir](#), et mettre en commun les ressources des établissements afin de créer ou d'adopter des plateformes numériques communes qui offrent aux conseillers d'orientation professionnelle un accès simplifié à l'IMT actuelle. Organiser régulièrement des tables rondes régionales et sectorielles afin de renforcer la collaboration et de garantir que les informations restent à jour. Ces réseaux fourniront aux conseillers d'orientation professionnelle, en particulier ceux des établissements disposant de ressources limitées, des informations en temps réel propres à leur région afin de mieux aider les étudiants à s'orienter vers les nouvelles possibilités d'emploi et les compétences requises en constante évolution.

## Annexe A

# Méthodologie

### Termes agrégés utilisés dans le présent rapport

Tout au long du présent rapport, nous utilisons les termes suivants pour quantifier le pourcentage de participants aux entretiens qui expriment partagent des sentiments semblables :

- **certains/quelques/quelques-uns/plusieurs (des)** : moins de 30 pour cent des participants
- **de nombreux** : 30 à 40 pour cent des participants
- **près de la moitié (de)/(des)** : 41 à 49 pour cent des participants
- **la moitié (de)/(des)** : 50 pour cent des participants
- **la plupart/la majorité/plus de la moitié (de)/(des)** : plus de 50 pour cent des participants

### À propos de la recherche

Ce projet visait à cerner les défis, les lacunes et les possibilités en matière de soutien offert aux professionnels du développement de carrière (PDC) travaillant dans les établissements d'enseignement postsecondaire (EEP) du Canada.

Quarante PDC d'établissements d'enseignement postsecondaire de partout au Canada ont participé à des entretiens individuels dans le cadre de l'étude.

### Recrutement des participants

Le recrutement pour cette étude a porté sur les PDC travaillant dans l'enseignement postsecondaire à travers le Canada. Des objectifs quant aux établissements et à la répartition géographique ont été fixés afin de garantir que :

- les participants étaient répartis de manière égale entre les différents types d'établissements (c'est-à-dire les collèges, les écoles polytechniques et les universités);
- la situation géographique des participants correspondait à la répartition des inscriptions dans l'enseignement postsecondaire à travers le pays.

Nous avons identifié les participants potentiels en :

- utilisant les coordonnées accessibles au public des PDC travaillant dans l'enseignement postsecondaire;
- diffusant un appel à participation par le biais de LinkedIn, des organisations partenaires, des membres du comité consultatif de la recherche (CCR) et leurs organisations (voir Remerciements), ainsi que des organismes sans but lucratif travaillant avec des PDC dans des établissements d'enseignement postsecondaire;
- demandant aux membres de l'équipe de recherche, au CCR et aux participants à l'étude de recommander ou de republier des documents de recrutement sur leurs réseaux.

L'équipe de recherche a mené 40 entretiens avec des PDC travaillant dans des établissements d'enseignement postsecondaire. Elle a envoyé des invitations par courriel à 86 personnes susceptibles d'être interrogées au cours d'une période de trois mois, entre janvier et mars 2025. Le taux de réponse a été de 47 pour cent.

## Données démographiques de l'échantillon

Les entretiens ont été répartis comme suit : 26 PDC du centre du Canada, 10 de l'Ouest canadien, trois du Canada atlantique et un des territoires, reflétant le nombre d'établissements d'enseignement postsecondaire dans ces régions. Le recrutement visait un nombre égal de collèges/d'écoles polytechniques et d'universités, comme le montre le Tableau 1.

**Tableau 1**

Cibles des entretiens par région et type d'établissement

Type d'établissement	Ouest canadien	Centre du Canada	Canada atlantique	Territoires	Total
Collège/école polytechnique	5	13	1	1	20
Université	5	13	2	0	20
Total	10	26	3	1	40

Source : Signal49 Recherche.

## Analyse qualitative

L'équipe de recherche a mené des entretiens virtuels avec les PDC entre janvier et mars 2025. Les entretiens ont duré environ une heure et ont été enregistrés et transcrits, ce qui a donné 381 pages (204 652 mots) de texte.

Les entretiens ont été codés et analysés à l'aide du logiciel NVivo. Les thèmes de codage initiaux ont été conçus en fonction des questions de recherche et de l'analyse documentaire, puis une analyse exploratoire des données préliminaires a été réalisée. Trois chercheurs ont codé indépendamment les transcriptions des entretiens, et les divergences ont été discutées et résolues par consensus afin d'assurer la cohérence de l'interprétation. La fiabilité interévaluateurs a été évaluée à l'aide du coefficient Kappa de Cohen, qui a donné un coefficient de 0,84, indiquant un fort accord entre les codeurs. Les thèmes ont ensuite été examinés en fonction de leur fréquence et de l'intensité des observations des participants. En raison de la petite taille de l'échantillon, il n'est pas possible de généraliser au-delà de ces entretiens à l'ensemble de la population des PDC.

## Questions d'entretien semi-structurés

Nous avons élaboré les guides d'entretien à partir de la littérature existante et en collaboration avec le comité consultatif de la recherche du projet. Voici des exemples de questions d'entretien :

- Depuis combien de temps êtes-vous professionnel du développement de carrière au sein d'un établissement d'enseignement postsecondaire?
- Quelle est votre priorité actuelle en matière de services d'orientation professionnelle dans les établissements d'enseignement postsecondaire?
- Qu'est-ce qui fonctionne bien pour aider les étudiants dans leur recherche d'emploi ou leurs choix de carrière?
- Quels types d'information sur le marché du travail jugez-vous les plus importants?
- Quels sont vos ressources ou outils préférés pour obtenir de l'information sur le marché du travail?
- Est-il facile ou difficile pour vous de trouver de l'information utile sur le marché du travail, et pourquoi?
- Pensez-vous disposer des outils et des ressources nécessaires pour aider les étudiants issus de milieux divers (par exemple, les étudiants internationaux, les étudiants handicapés, les étudiants neurodivergents, les étudiants autochtones)?
- Pouvez-vous décrire les changements survenus sur le marché du travail qui ont une incidence sur la manière dont vous soutenez les étudiants?

## Annexe B

# Bibliographie

Bimrose, Jenny, et Tanis Goddard. *La profession de conseiller en développement de carrière au Canada et l'émergence de la prestation de services en ligne ou multimodale*. Centre des Compétences futures, 2021. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2021/12/CCF-RCP-Profession-Nov20-FR.pdf>.

Centre des Compétences futures. Centre professionnel de développement de carrière. Rapport de perspectives de projet. 2025. <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/career-development-centre/>.

Chatoor, Ken, Hagar Effah, Haleemah Shah, et Amy Kaufman. *Naviguer dans la transition de l'école au travail : La répercussion des activités et des services de développement de carrière sur les résultats des diplômé-es sur le marché du travail*. Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, 2024. <https://heqco.ca/fr/pub/naviguer-dans-la-transition-de-lecole-au-travail-la-repercussion-des-activites-et-des-services-de-developpement-de-carriere-sur-les-resultats-des-diplome%c2%b7es-sur-le-marche-du-travail/>.

Conference Board du Canada, Le. *Outiller les professionnels en développement de carrière grâce à l'information sur le marché du travail*. Ottawa : CBdC, 2024. [https://www.signal49.ca/wp-content/uploads/2022/10/outiller-les-professionnels-en-developpement-de-carriere\\_2024.pdf](https://www.signal49.ca/wp-content/uploads/2022/10/outiller-les-professionnels-en-developpement-de-carriere_2024.pdf).

Côté, André, Danielle Olsen, et Jake Hirsch-Allen. *Navigating Canada's Messy Education and Training Marketplace for Career-Focused Learning* (en anglais seulement). Centre des Compétences futures, 2021. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2021/11/FSC-RCP-EdTraining-EN.pdf>.

Fane, Jennifer. *Pour des campus plus inclusifs : Politiques et pratiques neuroinclusives au postsecondaire*. Ottawa : CBdC, 2025. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2025/02/Report\\_pour-des-campus-plus-inclusifs\\_feb2025.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2025/02/Report_pour-des-campus-plus-inclusifs_feb2025.pdf).

—. *Créer son parcours : ouvrir la voie du travail autonome aux Canadiens neurodivergents*. Ottawa : Signal49 Recherche, 2026. [https://www.signal49.ca/wp-content/uploads/2022/10/le-travail-autonome-pour-les-canadiens-neurodivergents\\_jan2026.pdf](https://www.signal49.ca/wp-content/uploads/2022/10/le-travail-autonome-pour-les-canadiens-neurodivergents_jan2026.pdf).

Frigerio, Gill, et Stephanie Rix. « Career development and coaching: Straddling two worlds and bringing them together ». *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, vol. 46, n° 1 (2021) : p. 32-38. [https://www.researchgate.net/publication/363440850\\_Career\\_development\\_and\\_coaching\\_Straddling\\_two\\_worlds\\_and\\_bringing\\_them\\_together](https://www.researchgate.net/publication/363440850_Career_development_and_coaching_Straddling_two_worlds_and_bringing_them_together).

Graduate Futures Institute, « Resources ». [s. d.] <https://www.graduatefutures.org/Resources>.

Hutchison, Jane. *Faire tomber les barrières : Améliorer l'expérience au travail des personnes neuroatypiques au Canada*. Ottawa : CBdC, 2023. [https://www.signal49.ca/wp-content/uploads/2022/10/faire-tomber-les-barrieres\\_mars2023.pdf](https://www.signal49.ca/wp-content/uploads/2022/10/faire-tomber-les-barrieres_mars2023.pdf).

Immigration.ca. « From Graduation to Employment: Challenges for Canada's International Students » (en anglais seulement). 12 février 2025. <https://immigration.ca/from-graduation-to-employment-challenges-for-canadas-international-students/>.

Moghimi, Elnaz, Callum Stephenson, Gilmar Gutierrez, Jasleen Jagayat, Gina Layzell, Charmy Patel, Amber McCart et coll. « Mental health challenges, treatment experiences, and care needs of post-secondary students: a cross-sectional mixed-methods study » (en anglais seulement). *BMC Public Health*, vol. 23, article n° 655 (2023). <https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-023-15452-x>.

Prymak, D. « Key Trends Shaping Enrollment in Canadian Universities Using the STEEP model » (en anglais seulement). Quantumrun, 18 juin 2025. <https://www.quantumrun.com/insight/key-trends-shaping-enrollment-canadian-universities>.

Signal49 Research. *Preparing an AI-ready workforce: Strategies for Canadian post secondary leaders* (en anglais seulement). Ottawa : Signal49 Recherche (à venir).

Universités Canada. *L'équité, la diversité et l'inclusion dans les universités canadiennes*. 2022. [https://univcan.ca/wp-content/uploads/2023/10/UC-2023-EDI-Report\\_FR\\_FA\\_Web.pdf](https://univcan.ca/wp-content/uploads/2023/10/UC-2023-EDI-Report_FR_FA_Web.pdf).

## Remerciements

Cette recherche a été réalisée grâce au soutien financier du programme Compétences futures du gouvernement du Canada. Nous sommes fiers d'être un partenaire de recherche du consortium du Centre des Compétences futures.

De nombreux collègues ont contribué à la réalisation de cette recherche. Erin Rose, M.A., directrice principale, Prestation des projets et initiatives, a conçu ce projet de recherche. Tanzeela Faisal, chercheuse, M. Ed., et Jennifer Fane, associée principale de recherche, Ph. D., ont rédigé ce rapport de recherche. Liana Giacoboni, chercheuse, M. Ed, a offert un soutien à la recherche.

Jane Hutchison, directrice principale, Éducation et compétences; Janine Knight-Grofe, Ph. D., directrice, Éducation et compétences; Leslie Twilley, Ph. D., directrice de la recherche; et Michael Burt, MBA, vice-président, ont fourni des commentaires sur les ébauches de ce rapport. Ce document a été conçu par Natasha Delrosario, graphiste.

Nous remercions également les membres du comité consultatif de la recherche (CCR) qui ont soutenu cette recherche :

- **Alice Michaud**, codirectrice, Développement des talents et services d'orientation professionnelle, Conestoga College
- **Trevor Buttrum**, directeur général, Association canadienne des spécialistes en emploi et des employeurs (ACSEE)
- **Sarah Watts-Rynard**, chef de la direction, Polytechnics Canada
- **Connie Tang**, directrice, Secteur public et petites entreprises, Rogers Cybersecure Catalyst
- **Blessie Mathew**, vice-doyenne, Réussite étudiante, carrières et apprentissage par l'expérience, Université de l'Alberta
- **Chad Flinn**, fondateur et consultant principal, TeachPod Consulting
- **Karen McCrank**, directrice, Réussite étudiante, Université Dalhousie
- **Sandra Boisvert**, directrice adjointe, Politiques et recherche, Universités Canada

Nous remercions les membres suivants du CCR d'avoir révisé une version préliminaire du présent rapport :

- **Alice Michaud**, codirectrice, Développement des talents et services d'orientation professionnelle, Conestoga College
- **Blessie Mathew**, vice-doyenne, Réussite étudiante, carrières et apprentissage par l'expérience, Université de l'Alberta
- **Connie Tang**, directrice, Secteur public et petites entreprises, Rogers Cybersecure Catalyst
- **Trevor Buttrum**, directeur général, Association canadienne des spécialistes en emploi et des employeurs (ACSEE)

## Faire progresser les services d'orientation professionnelle : Soutenir les professionnels de l'orientation professionnelle dans un marché du travail en pleine mutation

Tanzeela Faisal et Jennifer Fane

Pour citer ce rapport: Faisal, Tanzeela and Jennifer Fane. *Advancing Career Services: Supporting Post-Secondary Career Professionals in a Changing Job Market*, Ottawa, Signal49 Recherche, 2026.

Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Signal49 Recherche assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Signal49 Recherche

Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262 | Courriel : [accessibility@signal49.ca](mailto:accessibility@signal49.ca)

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028

AERIC Inc. est un organisme de bienfaisance indépendant enregistré au Canada qui exerce ses activités sous le nom de Signal49 Recherche.



Où le savoir  
inspire l'action

Avec prise d'effet le 26 janvier 2026, Signal49 Recherche a cessé d'utiliser la dénomination et la marque de commerce « Le Conference Board du Canada », qu'elle utilisait auparavant en vertu d'une licence accordée par The Conference Board, Inc. The Conference Board, Inc. et ses titulaires de licences ont le droit exclusif d'utiliser les marques de « THE CONFERENCE BOARD » au Canada.

**Signal49**  
RECHERCHE

PUBLICATION P-01964-L8B0K4  
PRIX : gratuit

**signal49.ca**