

# PROGRAMME DE MENTORAT EN SCIENCES

GUIDE PRATIQUE À L'INTENTION DES MENTORS ET DES MENTORÉS

# TABLE DES MATIÈRES

---

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>OBJECTIFS DU PROGRAMME</b>                                                                  | <b>3</b>  |
| <b>QU'EST-CE QUE LE MENTORAT?</b>                                                              | <b>3</b>  |
| Types d'appui                                                                                  | 3         |
| Limites du mentorat                                                                            | 3         |
| <b>LE MENTORAT EN ACTION</b>                                                                   | <b>4</b>  |
| Qui sont les mentors?                                                                          | 4         |
| Qui sont les mentorés?                                                                         | 4         |
| Modalités du programme                                                                         | 4         |
| <b>RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU MENTOR ET DU MENTORÉ</b>                                        | <b>5</b>  |
| Responsabilités du mentor                                                                      | 5         |
| Responsabilités du mentoré                                                                     | 5         |
| <b>QUELLES ATTENTES LE MENTOR ET LE MENTORÉ SONT-ILS EN DROIT D'AVOIR L'UN ENVERS L'AUTRE?</b> | <b>6</b>  |
| Attentes envers le mentoré                                                                     | 6         |
| Attentes envers le mentor                                                                      | 6         |
| <b>CYCLE DU MENTORAT</b>                                                                       | <b>7</b>  |
| <b>EXEMPLES DE QUESTIONS À L'INTENTION DU MENTOR</b>                                           | <b>8</b>  |
| <b>AUTRES RESSOURCES</b>                                                                       | <b>8</b>  |
| Carrière ou employabilité                                                                      | 8         |
| Cheminement scolaire                                                                           | 8         |
| Mieux-être                                                                                     | 8         |
| <b>ANNEXE 1 : DEMANDE D'ADHÉSION AU PROGRAMME DE MENTORAT (MENTOR)</b>                         | <b>9</b>  |
| <b>ANNEXE 2 : ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ</b>                                                   | <b>10</b> |
| <b>ANNEXE 3 : PLAN D'APPRENTISSAGE DU MENTORÉ</b>                                              | <b>11</b> |
| <b>ANNEXE 4 : RÉTROACTION DU MENTOR AU MENTORÉ</b>                                             | <b>13</b> |
| <b>ANNEXE 5 : AUTO-ÉVALUATION DE FIN DE CYCLE DE MENTORAT (MENTOR ET MENTORÉ)</b>              | <b>14</b> |

# OBJECTIFS DU PROGRAMME

- Améliorer l'expérience étudiante en proposant aux participants (mentorés) un outil pour développer leurs compétences transversales ainsi que leur réseau professionnel.
- Amener les participants (mentorés) à entamer une réflexion personnelle sur le monde du travail et à découvrir un milieu professionnel lié à leur programme d'études.
- Inviter les mentors à partager leurs expériences et leur savoir sur le monde du travail.
- Permettre aux mentors de parfaire leurs compétences en leadership en s'impliquant auprès d'un mentoré.
- Rehausser la réputation de l'Université d'Ottawa et renforcer un sentiment d'appartenance chez les mentors et les mentorés.



## QU'EST-CE QUE LE MENTORAT?

Le mentorat est un processus d'accompagnement professionnel entre un étudiant (mentoré) qui désire obtenir des renseignements et se préparer au marché du travail et une personne d'expérience (mentor) qui occupe un emploi lié au programme d'études du mentoré.

### Types d'appui

Le mentor peut offrir différentes formes d'aide au mentoré. Par exemple :

- le guider dans sa réflexion sur le monde du travail et offrir de la rétroaction;
- l'amener à poser les bonnes questions;
- faire part de ses expériences pertinentes et de sa connaissance de son milieu professionnel;
- faciliter le réseautage avec d'autres collègues ou des experts;
- prodiguer des conseils.



### Limites du mentorat

Le mentorat ne doit pas être :

- une obligation
- une relation de pouvoir
- une relation à sens unique
- une démarche pour obtenir un emploi ou tout autre privilège
- une relation thérapeutique

Le mentorat n'est pas un service de counselling ou de coaching. Les définitions suivantes sont fournies afin de bien illustrer les différences entre les différents types de services et établir les paramètres de la relation mentor-mentoré.

## MENTORAT

Le mentorat est une relation encadrée dans laquelle une personne chevronnée (mentor) partage son expérience et ses connaissances avec une personne moins expérimentée (mentoré). Le mentorat peut englober des conseils, des suggestions et une forme d'enseignement. Cette relation d'échange vise le transfert de connaissances et d'expériences pour permettre au mentoré d'avancer sur le plan professionnel. Il s'agit d'une relation où le mentor offre au mentoré des conseils éclairés et lui transmet ce qu'il a acquis comme expertise, expérience et connaissance de son entreprise ou de son domaine. Bien qu'un rapport amical puisse s'établir entre le mentor et le mentoré, ce genre de rapport n'est pas privilégié.

## COACHING

Le coaching est une démarche axée sur la définition d'objectifs, l'atteinte de résultats et la gestion des changements tant sur le plan personnel que

professionnel. Dirigé par un expert (coach), le coaching consiste à favoriser chez la personne accompagnée la prise de conscience nécessaire pour faire émerger les axes de réussite et de performance, les incohérences possibles et les problématiques clés souvent cachées, mais éminemment stratégiques dans son développement.

## COUNSELLING ET COUNSELLING DE CARRIÈRE

Le counselling est un processus qui vise à résoudre diverses difficultés personnelles au moyen de solutions ciblées. Le counselling de carrière guide une personne dans le choix d'un domaine professionnel et l'aide à s'engager et à avancer dans le parcours choisi.

Le Centre de développement de carrière propose un service de counselling de carrière (rencontres individuelles avec un conseiller professionnel agréé) à la population étudiante et aux jeunes diplômés de l'Université d'Ottawa.

# LE MENTORAT EN ACTION



## Qui sont les mentors?

Diplômés de l'Université d'Ottawa qui possèdent une expérience de travail pertinente.



## Qui sont les mentorés?

Étudiants de troisième ou de quatrième année du premier cycle universitaire (doivent être âgés de 19 ans ou plus), étudiants aux études supérieures et diplômés depuis moins de deux ans.



## Modalités du programme

Le programme de mentorat est offert deux fois par année, soit aux trimestres d'automne (octobre à décembre) et d'hiver (janvier à avril).

Le programme compte habituellement trois rencontres en personne ou virtuelles (minimum de deux et maximum de cinq rencontres). À moins que le mentor et le mentoré en décident autrement, les rencontres ont lieu du lundi au vendredi, entre 8 h et 20 h.

Il est fortement déconseillé de procéder aux rencontres au domicile du mentor ou du mentoré.

Dès le début du processus de mentorat, le mentor et le mentoré doivent s'entendre sur la fréquence de leurs rencontres ainsi que sur la façon dont ils entreront en contact (par téléphone, par Skype, etc.).

Les mentors et les mentorés peuvent en tout temps communiquer avec le Centre de développement de carrière pour obtenir de l'aide. Les mentorés peuvent également s'adresser à leur faculté d'attache.



# RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU MENTOR ET DU MENTORÉ



Les mentors et les mentorés s'engagent à respecter leurs responsabilités, de même que les objectifs et les limites du Programme de mentorat en science tels que décrits dans le présent guide. Ils s'engagent aussi à respecter la confidentialité des discussions et des renseignements échangés dans le cadre de leurs rencontres et à signer une entente de confidentialité à cet effet (voir Annexe 2 – Entente de confidentialité).

## Responsabilités du mentor

- Lire le *Guide pratique du Programme de mentorat en sciences*
- Préciser au Centre de développement de carrière ses expériences, ses compétences et ses connaissances pour faciliter le jumelage avec un mentoré
- Être disposé à établir un rapport avec un mentoré et à partager ses expériences et ses connaissances sur le monde du travail
- Participer à l'établissement du calendrier des rencontres en collaboration avec le mentoré
- Accompagner le mentoré avec enthousiasme
- Prévenir le mentoré dans un délai raisonnable en cas de conflit d'horaire
- Encourager le mentoré à envoyer à l'avance les sujets qu'il désire aborder au cours de la prochaine rencontre afin de se préparer et de favoriser des échanges plus fructueux
- Poser des questions qui facilitent le dialogue
- Faciliter au besoin l'accès du mentoré à un plus vaste réseau de collègues qui pourraient l'aider à résoudre des problèmes, lui offrir des conseils supplémentaires ou faire la lumière sur les différentes questions soulevées
- Se garder au courant des tendances et des priorités en éducation, en leadership et en gestion
- Aviser le Centre de développement de carrière s'il désire cesser le mentorat pour des raisons personnelles ou professionnelles avant la fin du cycle de mentorat
- Fournir de la rétroaction à la fin du cycle de mentorat (Voir Annexe 4 – Rétroaction du mentor au mentoré)
- Signaler toute irrégularité au Centre de développement de carrière

## Responsabilités du mentoré

- Lire le *Guide du Programme de mentorat en sciences*
- Participer à la séance d'orientation à l'intention des mentorés
- Déterminer et exprimer clairement ses besoins et ses préférences pour favoriser un jumelage rapide et pertinent
- Établir le calendrier des rencontres en collaboration avec le mentor, le consigner par écrit et le respecter assidument
- Proposer une approche au mentor et bien se préparer aux rencontres
- Faire preuve d'enthousiasme et d'ouverture
- Se montrer réceptif à la critique constructive
- En cas de conflit d'horaire, prévenir le mentor dans un délai raisonnable
- Aborder toutes ses questions sans réserve (il n'y a pas de question futile)
- Transmettre des rappels concernant les prochaines rencontres
- Si possible, transmettre au mentor par courriel des questions à aborder au cours des prochains échanges
- Faire les suivis nécessaires
- Communiquer avec le mentor en cas de problème
- Rechercher le plus de conseils possible de la part du mentor
- Participer assidument à toutes les rencontres
- Aviser le Centre de développement de carrière s'il décide de se retirer du Programme de mentorat avant la fin du cycle (justification requise)
- Répondre à l'auto-évaluation à la fin du cycle de mentorat (Voir Annexe 5 – Auto-évaluation de fin du cycle de mentorat)
- Signaler toute irrégularité au Centre de développement de carrière

# QUELLES ATTENTES LE MENTOR ET LE MENTORÉ SONT-ILS EN DROIT D'AVOIR L'UN ENVERS L'AUTRE?

---

## Attentes envers le mentoré

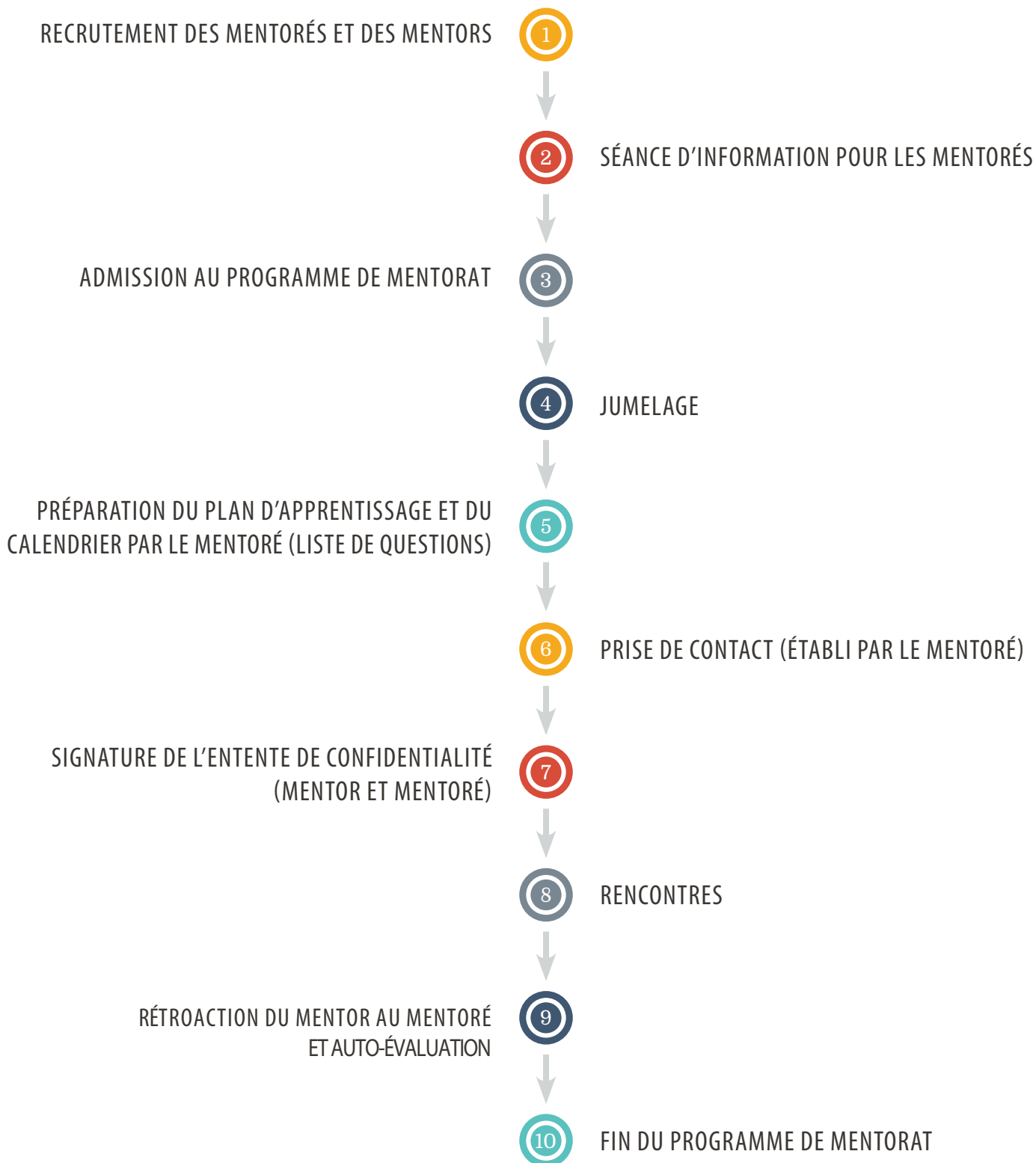
- S'engager dans une démarche sérieuse et participer activement au programme
- Bien se préparer et exprimer clairement ses besoins
- Poser des questions claires et précises
- Faire preuve de respect
- Être attentif et intéressé aux échanges
- Manifester une ouverture à différents points de vue et à la rétroaction
- Respecter le plus fidèlement possible les horaires convenus et faire systématiquement les suivis nécessaires
- Consacrer entièrement son attention au mentor pendant les rencontres ou les échanges (éteindre le téléphone cellulaire)

## Attentes envers le mentor

- Être accessible et accepter d'apporter un soutien continu pour un minimum de quatre mois (septembre à décembre ou janvier à avril)
- Posséder une expérience pertinente dans un domaine précis (en lien avec le programme d'études du mentoré)
- Faire preuve d'empathie, d'ouverture à la diversité et d'inclusion
- Se poser en accompagnateur; communiquer, écouter attentivement et fournir une rétroaction constructive
- Offrir un modèle de leadership
- Se montrer réceptif aux points de vue et à la rétroaction des autres
- Consacrer entièrement son attention au mentoré pendant les rencontres ou les échanges (éteindre le téléphone cellulaire)



# CYCLE DU MENTORAT



# EXEMPLES DE QUESTIONS À L'INTENTION DU MENTOR

- Quels ont été votre cheminement scolaire et votre parcours professionnel?
- Comment vous êtes-vous joint à cette organisation?
- Pourquoi avez-vous choisi ce domaine d'études et de travail?
- Pouvez-vous me décrire une journée type au travail?
- Quels sont les défis auxquels vous devez faire face?
- Qu'est-ce que vous aimez le plus et le moins de votre emploi, de votre domaine ou de l'entreprise pour laquelle vous travaillez?
- À quoi ressemble le climat au sein de votre organisation?
- Si vous pouviez changer un élément de votre parcours scolaire ou professionnel, qu'est-ce que ce serait? Feriez-vous les choses différemment?
- De quelle façon vos études vous sont-elles utiles dans votre carrière?
- Quelles connaissances ou aptitudes acquises à l'Université vous ont été les plus utiles sur le marché du travail?
- Y a-t-il un cours ou une expérience de travail, de vie ou de bénévolat qui vous a aidé à faire avancer votre carrière?
- À votre avis, quelles compétences ou qualités sont des éléments clés de votre employabilité?
- À quoi attribuez-vous votre réussite? Selon vous, qu'est-ce que la réussite?
- Avez-vous des suggestions pour mieux s'intégrer au marché du travail ou continuer de bâtir sa carrière?
- Quels ont été les plus grands défis de votre carrière? Comment faites-vous face aux défis, aux déceptions ou aux échecs dans votre vie professionnelle?
- Vous fixez-vous des objectifs professionnels? Si oui, comment vous y prenez-vous pour les atteindre?
- De quelle façon votre poste actuel répond-il à vos objectifs de carrière?
- Quelles compétences sont nécessaires pour réussir dans votre milieu de travail ou domaine de carrière?
- Selon vous, est-ce que l'idée que je me fais de mon cheminement de carrière (mon plan de carrière) est réaliste?
- Y a-t-il quelque chose que vous savez aujourd'hui que vous auriez aimé savoir lorsque vous étiez à l'université?
- Si vous deviez amorcer votre carrière dans le contexte actuel, que feriez-vous différemment?
- Devez-vous être membre d'une association professionnelle pour travailler dans votre domaine?
- Que pouvez-vous me dire sur la conciliation travail-vie dans votre domaine ou au sein de votre organisation?
- Avez-vous des occasions de perfectionnement professionnel (autant au niveau latéral que vertical) au sein de votre organisation?
- Y a-t-il des choses à faire ou à ne pas faire pour établir un réseau au sein de votre organisation ou dans votre domaine?

## AUTRES RESSOURCES



### Carrière ou employabilité

Les étudiants et les diplômés qui ont des questions qui dépassent le cadre du programme de mentorat, qui se cherchent un emploi ou qui souhaitent entreprendre une démarche d'exploration de carrière peuvent consulter le [Centre de développement de carrière](#).



### Cheminement scolaire

Pour les changements de programme, de cours et toute autre question de nature scolaire, l'étudiant devrait communiquer avec notre Bureau des études de premier cycle



### Mieux-être

Les étudiants qui éprouvent des difficultés sur le plan personnel (p. ex. : stress, anxiété, découragement) peuvent se tourner vers le [Service de counselling et de coaching](#) de l'Université. Les diplômés peuvent se tourner vers leur médecin de famille ou une clinique de santé.

# ANNEXE 1

---

## DEMANDE D'ADHÉSION AU PROGRAMME DE MENTORAT (MENTOR)

Les étudiants et diplômés peuvent trouver le demande d'adhesion [en ligne](#).

# ANNEXE 2

## ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ

### Programme de mentorat Entente de confidentialité

La confidentialité est au cœur de la démarche de mentorat. Au cours des échanges entre les deux partenaires, le mentor doit encourager le mentoré à aborder toutes les questions pertinentes, dans la mesure où aucun des renseignements fournis ne risque de causer préjudice à une personne ou à un établissement. Le mentor facilite la recherche de solutions; cette recherche doit être effectuée par le mentoré ou, à tout le moins, avec lui. Les interventions du mentor visent avant tout la croissance et le perfectionnement du mentoré, selon ses besoins.

Ce formulaire officialise l'entente de confidentialité. Le mentor et le mentoré remplissent chacun un formulaire qu'ils s'échangent.

Nom du mentoré :

Nom du mentor :

Dans le cadre de ma participation au Programme de mentorat, à titre de mentor ou de mentoré, je m'engage à garder confidentielles toutes les informations auxquelles j'aurai accès concernant la personne à laquelle je suis jumelée, à moins qu'il ne s'agisse de renseignements causant préjudice à qui que ce soit (personne ou établissement).

Signature du mentoré :

Date :

Signature du mentor :

Date :

# ANNEXE 3

## PLAN D'APPRENTISSAGE DU MENTORÉ

### Étapes

1. À l'aide du gabarit ci-dessous, déterminez un **but général d'apprentissage professionnel** que vous souhaitez atteindre grâce à la relation de mentorat (par exemple, une compétence ou une connaissance à acquérir). Pour vous guider, vous pouvez réfléchir à vos objectifs de carrière.
2. Créez des **objectifs d'apprentissage concrets** liés à votre but général et précisez quels sont les résultats escomptés. Il est conseillé d'utiliser un objectif « SMART » : spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel (fixé dans le temps).
3. Fixez un échéancier pour chaque objectif d'apprentissage.
4. Partagez votre plan d'apprentissage avec votre mentor, puis ajoutez-y votre nom et votre signature.

### Exemple de plan d'apprentissage

Date : 10 octobre 2017

Nom du mentoré : Julie Mentoré

Signature : \_\_\_\_\_

Nom du mentor : Myriam Mentor

Signature : \_\_\_\_\_

But général d'apprentissage professionnel : que souhaitez-vous accomplir?  
Exemple : Élargir mon réseau professionnel lié au secteur qui m'intéresse (communications)

| OBJECTIF D'APPRENTISSAGE CONCRET                                                                                                             | RÉSULTATS                                                                                                                                        | ÉCHÉANCIER                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Dresser la liste de mes contacts et des services où ils travaillent, puis mettre en évidence les personnes qui travaillent en communication. | Liste produite, échange avec mon mentor et ajouts à la liste au besoin                                                                           | Fin octobre 2017               |
| Obtenir auprès de mon mentor les coordonnées de deux personnes avec qui je pourrais avoir une rencontre d'information.                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Prise de contact avec les deux personnes pour une rencontre d'information</li><li>• Rencontres</li></ul> | Novembre 2017<br>Décembre 2017 |

# MON PLAN D'APPRENTISSAGE

(gabarit)

Date :

.....

Nom du mentoré :

Signature :

.....

Nom du mentor :

Signature :

.....

But général d'apprentissage professionnel : que souhaitez-vous accomplir?

| OBJECTIF D'APPRENTISSAGE CONCRET | RÉSULTATS | ÉCHÉANCIER |
|----------------------------------|-----------|------------|
| 1.                               |           |            |
| 2.                               |           |            |
| 3.                               |           |            |
| 4.                               |           |            |

# ANNEXE 4

## RÉTROACTION DU MENTOR AU MENTORÉ

### SUGGESTIONS POUR OFFRIR DE LA RÉTROACTION AU MENTORÉ

**En temps opportun et en personne :** Tout élément de rétroaction devrait être présenté dans le cadre des rencontres de mentorat. En offrant votre rétroaction tout au long de la relation de mentorat, il y a de meilleures chances que celle-ci soit reçue comme des suggestions de points à améliorer plutôt que comme le résultat d'une évaluation.

**De façon constructive :** La rétroaction a pour but d'aider le mentoré dans son développement professionnel, et non de l'abaisser ou de le punir. Il est conseillé de décrire vos observations au mentoré, puis d'évaluer de quelle façon elles sont reçues. Si vous avez plusieurs points à souligner, commencez par un point positif, puis enchaînez avec un point à améliorer.

**De façon précise et contextualisée :** Offrez la rétroaction en la plaçant dans son contexte et expliquez en détail ce que le mentoré a fait de bien ou ce qu'il devrait améliorer.

**Exemple 1 (point positif) :** « J'apprécie le fait que tu viennes toujours préparé à nos rencontres. Tu amènes toujours ton bloc-notes et tu t'y fies pour diriger nos rencontres. Continue comme ça! »

**Exemple 2 (point à améliorer) :** « J'aimerais te parler de ta ponctualité. J'aimerais que tu arrives à l'heure prévue pour nos rencontres. Aujourd'hui, par exemple, tu avais dix minutes de retard. Si tu prévois être en retard, appelle-moi pour m'en avertir. Pour notre prochaine rencontre, j'aimerais que tu essaies d'arriver à l'heure prévue. D'accord? »

| Mon mentoré...                                                                    | Pas du tout | Plus ou moins | Tout à fait | Points à améliorer |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|-------------|--------------------|
| 1. est toujours bien préparé pour nos échanges                                    |             |               |             |                    |
| 2. exprime clairement ses attentes et ses objectifs                               |             |               |             |                    |
| 3. pose des questions claires et précises                                         |             |               |             |                    |
| 4. fait preuve de respect (temps prévu pour les rencontres, langage utilisé)      |             |               |             |                    |
| 5. est réceptif à mes points de vue et à la rétroaction offerte                   |             |               |             |                    |
| 6. me demande régulièrement de la rétroaction                                     |             |               |             |                    |
| 7. prend en compte mes conseils et mes suggestions                                |             |               |             |                    |
| 8. reconnaît les efforts à faire pour favoriser son perfectionnement              |             |               |             |                    |
| 9. entreprend les mesures nécessaires pour atteindre ses objectifs professionnels |             |               |             |                    |
| Commentaires:                                                                     |             |               |             |                    |

# ANNEXE 5

## Auto-évaluation de fin de cycle de mentorat (mentor et mentoré)

### Mentor

|                                                                                                                                     | Pas du tout | Plus ou moins | Tout à fait |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|-------------|
| 1. Je me suis montré accessible et disponible                                                                                       |             |               |             |
| 2. J'ai fait preuve d'inclusion et d'ouverture face à la diversité                                                                  |             |               |             |
| 3. J'ai aidé mon mentoré à cibler ses objectifs d'apprentissage                                                                     |             |               |             |
| 4. J'ai fait preuve de leadership auprès de mon mentoré                                                                             |             |               |             |
| 5. J'ai fait preuve d'empathie                                                                                                      |             |               |             |
| 6. J'ai fourni des conseils et de la rétroaction constructive                                                                       |             |               |             |
| 7. J'ai été réceptif aux commentaires et à la rétroaction de mon mentoré                                                            |             |               |             |
| 8. J'ai suggéré des ressources et des renseignements pour aider mon mentoré à atteindre ses objectifs d'apprentissage               |             |               |             |
| 9. J'ai été à l'écoute des besoins de mon mentoré et pris connaissance de ses défis                                                 |             |               |             |
| 10. J'ai partagé mes expériences professionnelles avec mon mentoré                                                                  |             |               |             |
| 11. J'ai perfectionné mes habiletés en leadership grâce à ma relation de mentorat                                                   |             |               |             |
| Observations pour continuer à me perfectionner comme mentor ou leader :<br><br>• Points à continuer :<br><br>• Points à améliorer : |             |               |             |

## Auto-évaluation de fin de cycle de mentorat (mentor et mentoré)

### Mentoré

|                                                                                                                                                                                            | Pas du tout | Plus ou moins | Tout à fait |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|-------------|
| 1. J'ai pris le temps de bien formuler mes objectifs                                                                                                                                       |             |               |             |
| 2. J'ai fait preuve d'ouverture aux conseils et aux suggestions de mon mentor                                                                                                              |             |               |             |
| 3. J'ai demandé de l'aide et des précisions à mon mentor ou aux personnes-ressources du programme de mentorat pour m'aider à progresser                                                    |             |               |             |
| 4. J'ai donné suite aux suggestions et aux conseils de mon mentor                                                                                                                          |             |               |             |
| 5. J'ai atteint mes objectifs d'apprentissage                                                                                                                                              |             |               |             |
| 6. J'ai réfléchi à ce que j'ai appris durant ma participation au programme pour m'aider à atteindre mes objectifs professionnels                                                           |             |               |             |
| 7. J'ai acquis des connaissances ou des compétences grâce à ma participation au programme                                                                                                  |             |               |             |
| 8. J'ai appris à mieux me connaître                                                                                                                                                        |             |               |             |
| 9. J'ai appris à mieux connaître le marché du travail                                                                                                                                      |             |               |             |
| Observations pour poursuivre mon perfectionnement professionnel<br>• Objectifs d'apprentissage sur lesquels je dois continuer à travailler :<br><br>• Nouveaux objectifs d'apprentissage : |             |               |             |



uOttawa

## Centre de développement de carrière | Faculté des sciences

Ce document, qui demeure la propriété du Centre de développement de carrière et de la Faculté des sciences, ne peut pas être reproduit, distribué ou modifié sans une autorisation écrite.