



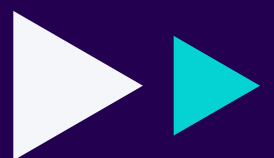
International
Labour
Organization

ETF
Working together
Learning for life
European Training Foundation



► Développement des systèmes nationaux de soutien à l'évolution de carrière

Parcours visant à améliorer l'orientation professionnelle tout au long de la vie, l'éducation au choix de carrière et le soutien à l'évolution de carrière pour les travailleurs



▶ Développement des systèmes nationaux de soutien à l'évolution de carrière

Parcours visant à améliorer l'orientation professionnelle tout au long de la vie, l'éducation au choix de carrière et le soutien à l'évolution de carrière pour les travailleurs

Titre original: *Developing national career development support systems. Pathways to enhance lifelong career guidance, career education and career development support for workers.*

En cas de doute quant à l'exactitude des informations ci-inclues, veuillez vous reporter à la [version originale](#).

© Organisation internationale du travail et Fondation européenne pour la formation, 2021
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

L'Organisation internationale du travail (OIT) et la Fondation européenne pour la formation (ETF) doivent être clairement mentionnées comme propriétaires de l'œuvre originale. L'utilisation de l'emblème de l'OIT et de l'ETF n'est pas autorisée dans le cadre du travail des utilisateurs. L'autorisation doit être obtenue directement auprès des titulaires du droit d'auteur concerné pour utiliser ou reproduire des photos ou d'autres éléments de cette œuvre qui ne relèvent pas de la propriété intellectuelle de l'OIT ou de l'ETF.

Traductions – En cas de traduction de cette œuvre, le titre complet de l'œuvre dans sa langue originale de publication ainsi que la clause de non-responsabilité suivante doivent être ajoutés en même temps que l'attribution: *Cette traduction n'a pas été créée par le Bureau international du travail (BIT) ni par la Fondation européenne pour la formation (ETF) et ne devrait pas être considérée comme une traduction officielle du BIT ou de l'ETF. Le BIT et l'ETF ne sont pas responsables du contenu ou de l'exactitude de cette traduction.*

Adaptations – En cas d'adaptation de cette œuvre, la clause de non-responsabilité suivante doit être ajoutée en même temps que l'attribution: *Cette publication est une adaptation d'une œuvre originale du Bureau international du travail (BIT) ou de la Fondation européenne pour la formation (ETF). La responsabilité des points de vue et opinions exprimés dans l'adaptation incombe exclusivement à l'auteur ou aux auteurs de l'adaptation et ils ne sont pas approuvés par le BIT ou l'ETF.*

Toutes les questions concernant les droits et les licences doivent être adressées à l'OIT (Droits et licences), CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courrier électronique à rights@ilo.org.

OIT

PDF ISBN 978-92-2-036085-9

ETF

PDF ISBN 978-92-9157-732-3 doi:10.2816/095979 TA-03-21-453-FR-N

Les désignations employées dans la présente publication et la présentation des éléments y figurant n'impliquent pas l'expression d'un quelconque avis du Bureau international du travail ou de la Fondation européenne pour la formation concernant le statut juridique d'un pays, d'une zone ou d'un territoire ou de ses autorités, ou concernant la délimitation de ses frontières.

La responsabilité des avis exprimés dans les articles, études et autres contributions signés incombe exclusivement à leurs auteurs, et la publication ne constitue pas l'approbation par le Bureau international du travail, la Fondation européenne pour la formation ou les institutions de l'UE des avis qui y sont exprimés.

La référence aux noms des entreprises et aux produits et procédés commerciaux n'implique pas leur approbation par le Bureau international du travail ou la Fondation européenne pour la formation, et l'absence de mention d'une entreprise, d'un produit ou d'un procédé particulier ne constitue pas un signe de désapprobation.

Des informations sur les publications et les produits numériques de l'OIT sont disponibles à l'adresse suivante: www.ilo.org/publns. Des informations sur les publications de l'ETF sont disponibles à l'adresse suivante: www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications.

► Résumé

Le soutien à l'évolution de carrière comprend des activités telles que l'orientation professionnelle, l'éducation au choix de carrière et le développement du personnel pour les travailleurs. Il est essentiel à la mise en œuvre de l'apprentissage tout au long de la vie et de politiques actives du marché du travail et contribue à la réalisation des objectifs sociaux et économiques. Face aux défis croissants que posent les tendances mondiales en matière de technologie, de démographie et d'environnement, le soutien à l'évolution de carrière est devenu plus important que jamais. La présente publication constitue un effort conjoint de la Fondation européenne pour la formation et de l'Organisation internationale du travail pour aider les pays qui cherchent à améliorer leurs systèmes nationaux de soutien à l'évolution de carrière. S'écartant des résultats d'initiatives internationales antérieures, elle offre un cadre permettant d'élaborer des évaluations des systèmes et de promouvoir un consensus autour de la définition d'une vision et d'une planification nationales. Les spécificités des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire sont examinées, ainsi que le potentiel et les limites des technologies numériques.

► À propos des auteurs

Florian Kadletz travaille en tant qu'expert en développement du capital humain pour la Fondation européenne pour la formation, une agence de l'Union européenne fournissant des conseils et un soutien stratégiques aux pays voisins de l'UE et à l'Asie centrale, ainsi qu'aux services de la Commission européenne et aux délégations de l'UE sur la réforme des politiques et systèmes d'éducation, de formation et d'emploi. Parmi ses principales responsabilités, il dirige les travaux de l'ETF dans le domaine du soutien à l'évolution de carrière, notamment par l'élaboration d'outils méthodologiques, la formulation de conseils stratégiques, la coopération avec les partenaires internationaux et la facilitation de l'apprentissage par les pairs, conformément aux dernières fiches d'orientation professionnelle et à la publication de l'ETF intitulée «International trends and innovation in career guidance» (Tendances internationales et innovation en matière d'orientation professionnelle). Au sein du réseau d'excellence professionnelle de l'ETF, M. Kadletz est chargé d'intégrer l'orientation professionnelle et l'éducation au choix de carrière en tant qu'éléments clés d'excellents services des centres d'excellence professionnelle. Au cours des treize dernières années, M. Kadletz a travaillé avec un large éventail de parties prenantes et de pays sur les compétences clés, la pédagogie, l'assurance de la qualité dans l'éducation et la formation, y compris la formation des enseignants. Il est titulaire d'un master en sciences de l'éducation et d'un master en études européennes et internationales avancées.

Pour de plus amples informations, consultez le site web suivant:

www.etf.europa.eu/en/practice-areas/career-guidance

Jaana Kettunen est actuellement directrice adjointe et professeure auxiliaire en technologies de l'information et de la communication dans le domaine de l'orientation tout au long de la vie, à l'Institut finlandais de recherche pédagogique (FIER) à l'université de Jyväskylä. Dans son travail, elle se concentre sur la conception et l'utilisation pédagogique des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les environnements d'apprentissage et de travail. Ses recherches se concentrent sur le rôle des TIC et des médias sociaux dans l'orientation professionnelle. Il s'agit à la fois de recherches théoriques et pratiques, visant à mettre au point des pratiques fondées sur la théorie et sur des données probantes. Elles ont également porté sur les pratiques éthiques en matière de réseaux sociaux et sur le rôle des TIC dans les politiques d'orientation nationales. Jaana est en outre associée de recherche au Centre d'études des technologies en conseil et évolution de carrière de l'université d'État de Floride.

Pour de plus amples informations, consultez le site web suivant:

<https://ktl.jyu.fi/en/staff/kettunen-jaana>

Pedro Moreno da Fonseca est spécialiste technique de l'apprentissage tout au long de la vie au service des compétences du département de la politique de l'emploi de l'OIT. Il développe la recherche et la coopération politique dans le domaine des politiques et des systèmes d'apprentissage tout au long de la vie, englobant les systèmes de soutien à l'évolution de carrière. Avant l'OIT, il a travaillé au Cedefop, l'agence de l'Union européenne pour la formation professionnelle, où il coordonnait les recherches du centre en matière d'orientation tout au long de la vie, ainsi que le réseau d'experts indépendants en orientation professionnelle, CareersNet. Outre le soutien à l'évolution de carrière, il a également entrepris des recherches sur les parcours d'apprentissage, la validation des compétences, l'intégration des migrants sur le marché du travail, ainsi que le financement et l'aide à la formation. Il a enseigné à l'Administration éducative et a joué un rôle de conseiller pour les politiques de l'emploi pour l'analyse de la dynamique des compétences et de l'anticipation

des compétences. Pedro est titulaire d'un doctorat de l'université de Porto et d'une master de l'École d'économie et de gestion de Lisbonne.

Pour de plus amples informations, consultez le site web suivant:

www.linkedin.com/in/pedro-moreno-da-fonseca-77117538/

Raimo Vuorinen travaille en tant que chef de projet à l'Institut finlandais de recherche pédagogique (FIER) à l'université de Jyväskylä. Ses recherches portent sur l'élaboration d'une politique d'orientation tout au long de la vie fondée sur des données probantes et sur l'utilisation des TIC dans l'orientation. De 2002 à 2007, il a été membre du groupe d'experts sur l'orientation tout au long de la vie de la Commission européenne et, de 2007 à 2015, il a travaillé en tant que coordinateur du réseau européen pour le développement de politiques d'orientation tout au long de la vie (ELGPN). De 2012 à 2019, il a été membre du conseil d'administration et vice-président de l'Association internationale d'orientation scolaire et professionnelle (IAEVG). Il est président du conseil d'administration du Centre international pour le développement de carrière et les politiques publiques, ICCDPP. M. Vuorinen est également professeur agrégé adjoint à l'École des sciences sociales de l'université d'Islande, professeur affilié à la Faculté d'éducation et au Centre d'études du travail à l'université de Malte, associé de recherche au Centre d'études des technologies en conseil et évolution de carrière de l'université d'État de Floride, et membre étranger de l'Institut national d'éducation au choix de carrière et de conseils en la matière, NICEC (Royaume-Uni).

Pour de plus amples informations, consultez le site web suivant:

<https://fi.linkedin.com/in/raimovuorinen>

► Table des matières

► Résumé	iii
► À propos des auteurs	iv
► Introduction – Définition du soutien à l'évolution de carrière	1
Finalités et objectifs	2
Le rôle essentiel du soutien à l'évolution de carrière	3
► 1. Compréhension des systèmes nationaux: des problématiques communes, mais des contextes très différents	6
1.1. Enseignements tirés des processus d'examen internationaux	6
1.2. Le contexte des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire	8
► 2. La voie à suivre pour améliorer les systèmes de soutien à l'évolution de carrière	10
2.1. Théorie du changement pour les systèmes de soutien à l'évolution de carrière	10
2.2. Feuille de route pour le renforcement du système de soutien à l'évolution de carrière	15
► 3. Obtention des principaux résultats	19
3.1. Obtention d'une coordination et d'une gouvernance appropriées	19
3.2. Modalités de financement appropriées et mesures d'incitation à l'évolution de carrière	22
3.3. Amélioration et maintien de la qualité de la prestation de services d'évolution de carrière dans le cadre d'une culture d'amélioration continue	25
3.4. Accès aux services d'orientation et de développement professionnels pour tous	29
3.5. Utilisation appropriée des technologies	32
► Conclusions	37
► Références	41
► Remerciements	45

► **Liste des figures**

► Diagramme A	Théorie du changement – Systèmes nationaux de soutien à l'évolution de carrière	12
► Diagramme B	Feuille de route pour le renforcement du système d'aide	14

► **Liste des tableaux**

► Tableau 1	Exemples de résultats mesurables	29
--------------------	----------------------------------	----

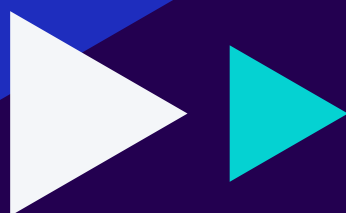
► **Liste des encadrés**

► Encadré 1	Le besoin de personnalisation	15
► Encadré 2	Institut coréen de recherche pour l'enseignement et la formation professionnels (KRIVET)	21
► Encadré 3	Fonds national pour les compétences – Afrique du Sud	24
► Encadré 4	Skills Development Scotland – Royaume-Uni	26
► Encadré 5	Soutien au plan d'action national visant à soutenir l'élimination du travail des enfants – Malawi	30
► Encadré 6	Sensibilisation au sein du service d'emploi public – Lettonie	31
► Encadré 7	Agence électronique pour l'emploi (échange électronique), Kazakhstan	33
► Encadré 8	Améliorer la compréhension et l'utilisation de la technologie par les praticiens – pays nordiques et pays baltes	34



▶ Introduction

Définition du soutien à l'évolution
de carrière



► Introduction¹

Définition du soutien à l'évolution de carrière

Le soutien à l'évolution de carrière comprend un certain nombre d'activités qui aident les personnes à mener à bien une carrière réussie et épanouissante. Ces activités sont essentielles pour parvenir à un équilibre entre les objectifs personnels liés à une vie heureuse, sûre et accomplie et les objectifs axés sur la croissance liés à la gestion des talents, à la productivité et à l'innovation. Le soutien à l'évolution de carrière est essentiel au succès de l'apprentissage tant pour les jeunes élèves que pour les adultes qui souhaitent se perfectionner ou se reconvertir. Il permet des transitions professionnelles efficaces, pour les personnes en début, milieu et fin de carrière. Il habilite les personnes vulnérables à planifier leurs moyens de subsistance, à faire preuve d'esprit d'entreprise et à développer des entreprises durables. Il joue également un rôle important dans la promotion de l'utilisation des compétences et de la gestion des ressources humaines dans l'environnement des entreprises, ainsi que dans la promotion de la productivité et de l'innovation. Il s'agit d'un élément important de la reconnaissance des apprentissages antérieurs (RPL), qui joue un rôle fondamental dans le rapprochement entre l'apprentissage informel et non formel et l'acquisition réussie de qualifications.

La gestion de l'apprentissage, du travail, des loisirs, des transitions entre l'apprentissage et le travail est un processus dynamique, complexe et axé sur le contexte, influencé par de nombreux facteurs personnels et sociaux. La transformation numérique, la mondialisation, le changement démographique, le changement climatique et les crises mondiales telles que la pandémie de COVID-19 rendent les décisions en matière d'apprentissage et de travail plus complexes. Les personnes éprouvent des difficultés à faire face à des transitions plus fréquentes et plus complexes dans et entre l'éducation et le travail, de sorte qu'il est de plus en plus nécessaire de mettre en place des systèmes nationaux de soutien à l'évolution de carrière. Ces systèmes de soutien couvrent un large éventail de services et d'activités, qui fait l'objet du présent document, à savoir:

- **Orientation professionnelle:** des services destinés à aider les personnes de tout âge et à tout moment de leur vie à faire des choix en matière d'éducation, de formation et d'emploi et à gérer leur carrière (compétences en gestion de carrière). L'orientation professionnelle et les conseils en la matière peuvent comprendre un large éventail d'activités, telles que des évaluations des compétences, des conseils, des informations, le développement de compétences en matière de recherche d'emploi, le mentorat, le conseil, la mise en réseau, le placement, entre autres, et ces services peuvent être fournis en face à face, à distance ou dans un cadre mixte. Les contextes de prestation comprennent les services publics et privés de l'emploi, l'orientation professionnelle dans les écoles, les prestataires d'enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP), les municipalités, les centres de jeunesse, les centres de sécurité sociale, les ONG, ainsi que le soutien à l'évolution de carrière dans les apprentissages et les environnements de travail. Les services d'orientation professionnelle peuvent revêtir une importance particulière pour les personnes ou les groupes vulnérables qui adoptent des approches, des méthodologies et des outils spécialisés pour répondre à leurs besoins spécifiques.
- **Éducation au choix de carrière:** des activités d'apprentissage bien organisées et structurées proposées par les écoles, les services publics de l'emploi, les ONG, les partenaires sociaux, les universités ou les services communautaires visant à développer les compétences des personnes en matière de gestion de carrière, couvrir l'auto-apprentissage, renforcer les capacités d'identification et d'interprétation des informations relatives au marché du travail ainsi que des possibilités d'apprentissage et de carrière, prendre des décisions en matière d'apprentissage et de carrière, faire des projets et y donner suite. Souvent, l'éducation au choix de carrière suit une approche programmée et progressive du développement des compétences, qui reflète un programme d'études et s'appuie sur une combinaison d'activités

¹ Nous tenons à remercier les collègues Cristina Mereuta (ETF), Christine Hofmann (OIT), François Dumora (OIT), Georgios Zisimos (ETF), Iwona Ganko (ETF) et Paul Comyn (OIT) pour leurs commentaires judicieux et leur soutien à la réalisation du présent document.

en classe, de mise en réseau avec des professionnels et des possibilités d'expérience professionnelle ou de services communautaires.

- Soutien à l'évolution de carrière pour les personnes officiellement employées: pour les salariés traditionnels de l'économie formelle, il s'agit d'activités de gestion des ressources humaines visant à développer les compétences des salariés en matière de gestion de carrière, dans le but de soutenir le développement de compétences individuelles et la formation, l'utilisation des compétences, la productivité, l'innovation et la spécialisation intelligente, et de promouvoir la planification et le développement stratégiques du personnel. Il s'appuie souvent sur des activités telles que des entretiens de carrière, des évaluations, l'établissement de plans personnels, mais comprend aussi la mise en place d'un environnement d'entreprise propice à l'apprentissage tout au long de la vie.
- Soutien à l'évolution de carrière pour les travailleurs de l'économie informelle: l'économie informelle représente plus de la moitié de la main-d'œuvre mondiale et plus de 90 % des micro et petites entreprises (MPE) dans le monde. De nombreuses personnes travaillant dans l'économie informelle ignorent les possibilités qui peuvent s'offrir à elles pour accéder à des qualifications, à un travail décent et à une protection sociale. C'est également le cas de nombreuses populations rurales et de nombreuses personnes exerçant un travail domestique, en particulier les femmes. Les initiatives de sensibilisation et les partenariats qui mobilisent les acteurs nationaux, sectoriels et locaux sont essentiels pour répondre aux besoins de ces travailleurs. Compte tenu du grand nombre de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) disposant de ressources limitées pour cette tâche, le rôle des partenaires sociaux doit être mis à profit pour soutenir les MPME, notamment en fournissant des évaluations et des prévisions des besoins en compétences (pour les secteurs), en facilitant la coopération avec les établissements d'éducation des adultes et d'enseignement et de formation professionnels pour la formation professionnelle continue, en s'appuyant également sur la formalisation de l'apprentissage non formel et informel sur le lieu de travail et la reconnaissance des apprentissages antérieurs.
- Services aux travailleurs indépendants: compte tenu de l'évolution de la nature du travail, y compris des contextes moins classiques dans les entreprises, de l'augmentation de l'emploi indépendant (travail indépendant, travail sous contrat, travail sur plateformes) et de l'internationalisation du travail et de l'éducation qui y est liée, des services sont nécessaires pour un groupe croissant d'indépendants. Encore mal définis dans de nombreux pays, ces services ont tendance à intégrer ou coordonner les incitations à l'apprentissage, les conseils financiers et aux entreprises et l'orientation professionnelle.

Finalités et objectifs

Le présent document de travail représente un effort conjoint de la Fondation européenne pour la formation (ETF) et de l'Organisation internationale du travail (OIT) visant à fournir une justification pour les organisations nationales et internationales, ainsi que pour les bailleurs de fonds, afin qu'ils accordent la priorité aux mesures qui renforcent les systèmes nationaux de soutien à l'évolution de carrière. Il examine pourquoi et comment l'orientation professionnelle tout au long de la vie, l'éducation au choix de carrière et le soutien à l'évolution de carrière des travailleurs de l'économie formelle et informelle devraient et peuvent être développés aux niveaux national, régional et local. Plus concrètement, le document examine comment les pouvoirs publics, en coopération avec des partenaires stratégiques, peuvent aborder les problématiques rencontrées au niveau de certains éléments clés de ces systèmes d'aide, à savoir la coordination des services, le financement, la qualité du soutien à l'évolution de carrière, l'accès aux services et la bonne utilisation des technologies. À cette fin, le document examine les voies à suivre pour permettre le développement de services de qualité.

Les objectifs spécifiques du présent document sont les suivants:

- fournir un point d'entrée pour un dialogue politique approfondi sur les systèmes de soutien à l'évolution de carrière;
- proposer un processus de développement des systèmes nationaux ancré dans les examens nationaux en vue d'une planification des actions fondée sur des données probantes;

- préparer le terrain pour le développement des systèmes dans le cadre d'un partenariat étroit entre les parties prenantes nationales, régionales, locales, internationales, privées et publiques dans tous les domaines d'action.

Le document s'appuie dans une très large mesure sur l'expérience passée, à savoir la série d'examens des systèmes d'orientation professionnelle entrepris entre 2001 et 2010 par l'OCDE, l'ETF, le Cedefop et la Banque mondiale, ainsi que l'exercice de suivi en cours élaboré par le réseau d'experts du Cedefop, CareersNet, les fiches d'orientation professionnelle de l'ETF en 2020 et 2021 et les examens des systèmes d'évolution de carrière de l'OIT pour 2020 et 2021. Des enseignements sont tirés de ces expériences, avec pour objectif explicite d'élaborer une approche sensible au contexte et répondant à des besoins nationaux spécifiques, en particulier dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire (LMIC). Comme nous le verrons plus loin, les LMIC sont généralement confrontés à des défis spécifiques qui influent profondément sur les priorités du développement des systèmes, tels que, par exemple, une forte croissance démographique, des niveaux élevés d'emploi informel, une part importante de population rurale et des taux élevés d'inactivité féminine.

La portée géographique du présent document est définie par les pays avec lesquels l'ETF est chargée de coopérer, couvrant les pays voisins de l'Union européenne (UE) et l'Asie centrale, ainsi que les États membres de l'OIT. Tant l'ETF que l'OIT sont dotés de mandats solides dans ce domaine et doivent répondre aux problèmes auxquels sont confrontés les pays. En tant qu'organisation tripartite unique des Nations unies, l'OIT est mandatée par la convention sur le service de l'emploi de 1948 (n° 88) et par la convention sur la mise en valeur des ressources humaines de 1975 (n° 142), selon laquelle chaque Membre devra adopter et développer des politiques et des programmes complets et concertés d'orientation et de formation professionnelles. Cet appel à l'action est renforcé par la recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines (R 195), qui encourage explicitement les États membres à assurer l'information et le conseil en matière d'orientation professionnelle, d'emploi et de marché du travail, en y ajoutant une information sur les droits et obligations de toutes les parties concernées. Les activités d'évolution de carrière sont également essentielles pour permettre à l'OIT de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs fondamentaux, tels qu'énoncés dans sa déclaration du centenaire, à savoir: l'épanouissement personnel, l'adaptation des systèmes d'éducation et de formation aux besoins du marché du travail, le renforcement de la capacité des travailleurs à faire des choix et à saisir les opportunités, le soutien aux transitions, l'obtention de l'égalité entre les femmes et les hommes et la promotion de l'esprit d'entreprise.

Agence de l'Union européenne soutenant l'UE en tant qu'acteur mondial dans le domaine du développement du capital humain, l'ETF fournit des conseils stratégiques et un soutien aux pays voisins de l'UE et à l'Asie centrale, ainsi qu'aux services de la Commission européenne et aux délégations de l'UE en ce qui concerne la réforme des politiques et systèmes d'éducation, de formation et d'emploi afin d'offrir aux citoyens des possibilités d'améliorer leurs perspectives de vie. La résolution du Conseil européen intitulée «Mieux inclure l'orientation tout au long de la vie dans les stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie» (2008) donne pour mandat direct à l'ETF de «promouvoir le développement de l'orientation tout au long de la vie auprès des pays tiers, dans le respect des quatre axes de la résolution [...]», à savoir «1. favoriser l'acquisition de la capacité à s'orienter tout au long de la vie; 2. faciliter l'accès de tous les citoyens aux services d'orientation; 3. développer l'assurance qualité dans les services d'orientation; 4. encourager la coordination et la coopération des différents acteurs aux niveaux national, régional et local.» Ce mandat est renforcé par la stratégie européenne renouvelée en matière de compétences, la recommandation du Conseil en matière d'enseignement et de formation professionnels (EFP) en faveur de la compétitivité durable, de l'équité sociale et de la résilience, la communication «Soutenir l'emploi des jeunes: un pont vers l'emploi pour la prochaine génération», le plan d'action sur le socle européen des droits sociaux et la garantie renforcée pour la jeunesse.

Le rôle essentiel du soutien à l'évolution de carrière

Les données internationales ont mis en évidence un certain nombre de problématiques (OCDE, 2004a; Sultana et Watts, 2006; Watts 2014) associées au développement de systèmes de soutien à l'évolution de carrière qui produisent l'effet escompté, tels qu'un accès faible et limité pour les groupes sociaux vulnérables, un manque de financement, un manque de qualité des outils, des méthodologies et de la veille

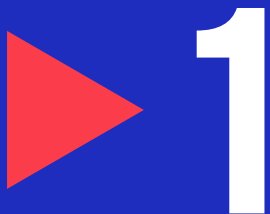
du marché du travail, un manque de coopération et de coordination entre les ministères, les services et les parties prenantes, des services non professionnalisés et une offre insuffisante de formation professionnelle continue pour les praticiens. Dans les LMIC, les problématiques sont généralement plus importantes en raison d'un financement, d'une coordination et de dispositifs de gouvernance plus faibles, tandis que des secteurs informels plus importants et un grand nombre de jeunes, aux côtés d'une population rurale plus nombreuse, et des personnes déplacées à l'intérieur du pays augmentent le besoin de sensibilisation pour développer la planification des moyens de subsistance. Enfin, les femmes dans les LMIC éprouvent souvent des difficultés à accéder aux services en raison de la stricte adhésion aux rôles traditionnels dans leurs familles et leurs communautés (OIT, 2006).

Bien que le soutien à l'évolution de carrière puisse avoir des priorités et des caractéristiques distinctes dans les pays à revenus plus élevés et les pays à faibles revenus, son rôle évolutif fait l'objet d'une convergence internationale. D'une activité visant à aider les personnes à faire des choix éducatifs à des moments précis, il est passé à une activité visant à donner aux personnes les moyens de construire leur carrière tout au long de leur vie, ce qui pourrait accroître leur sentiment d'accomplissement ainsi que leur contribution économique, sociale et politique à la société (OIT, 2006). Des éléments probants montrent l'importance de l'exposition au soutien à l'évolution de carrière dès le début de l'enseignement obligatoire et jusqu'à l'âge adulte, ce qui profite aux personnes, aux familles, aux communautés, aux organisations et à la société dans son ensemble, au moyen des incidences sur l'éducation, l'économie et l'emploi, ainsi que des résultats sociaux (voir Hooley, 2014). Les mêmes éléments probants soulignent le rôle important que peut jouer le soutien à l'évolution de carrière pour améliorer les compétences des personnes en matière de gestion de l'apprentissage, du travail, des loisirs, ainsi que les transitions entre l'apprentissage et le travail tout au long de la vie. Alors que les évolutions mondiales intensifient les défis existants et en ajoutent de nouveaux, les activités de soutien à l'évolution de carrière peuvent jouer un rôle important et multiple dans le contexte de la reprise à la suite de la pandémie de COVID-19 et des transitions numérique et écologique:

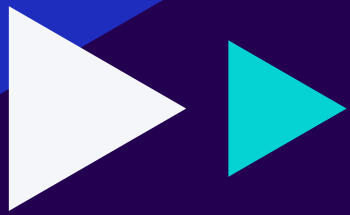
- soutenir les personnes dans leurs efforts pour se former, se reconvertir, trouver de nouveaux emplois et développer de nouvelles entreprises dans un scénario d'incertitude mais offrant de nouvelles possibilités;
- compléter les régimes de protection sociale par un soutien à l'évolution de carrière en tant qu'outil essentiel, mobiliser les chômeurs et les inactifs, développer les actions de sensibilisation, promouvoir la reconversion et l'entrepreneuriat et développer les capacités de planification des moyens de subsistance dans les zones/populations vulnérables, créant ainsi des avantages au niveau institutionnel et communautaire;
- aider les personnes à développer leurs compétences en matière d'employabilité, à accéder aux informations sur le marché du travail, à procéder à l'évaluation et à la reconnaissance des apprentissages antérieurs (RPL), à créer des portefeuilles personnels, à accéder à des certificats numériques et à des plateformes de mise en adéquation (emploi, exposition au travail des jeunes, apprentissage et stages) et à permettre l'apprentissage numérique autonome grâce à un soutien à l'évolution de carrière à niveaux multiples en tirant le meilleur parti des technologies numériques qui permettent également d'utiliser des solutions mixtes;
- soutenir la transition de milliers de travailleurs de l'économie informelle vers un emploi formel, en acquérant des qualifications professionnelles et des compétences entrepreneuriales;
- donner aux femmes du monde entier les moyens de saisir les opportunités professionnelles créées par de nouvelles professions, lutter contre les stéréotypes sexistes et contribuer à forger les valeurs d'une nouvelle génération;
- soutenir une restructuration du secteur/de la chaîne d'approvisionnement créatrice d'emplois et la reconversion des entreprises en facilitant la formation, la reconversion, la réorganisation et le redéploiement du personnel vers la diversification de la production, la réorganisation des lieux de travail, l'innovation et la durabilité;
- faciliter la réintégration des migrants de retour dans leur pays d'origine grâce à un soutien à l'évolution de carrière pour la recherche d'un emploi et le développement des compétences, à l'identification des compétences en matière de RPL et à la formation à l'entrepreneuriat.



© Copyright ILO.



Compréhension des systèmes nationaux: des problématiques communes, mais des contextes très différents



► 1. Compréhension des systèmes nationaux: des problématiques communes, mais des contextes très différents

1.1. Enseignements tirés des processus d'examen internationaux

L'intérêt politique pour les activités d'orientation professionnelle et de conseils en la matière est ressorti d'une série d'examens internationaux qui ont porté sur l'orientation professionnelle en tant que stratégie et mesure pratique susceptible de favoriser le développement des compétences et l'apprentissage tout au long de la vie pour tous. La première étape a été un examen mondial de l'orientation professionnelle dans 14 pays de l'OCDE en 2000 (OCDE, 2004a). Des examens parallèles utilisant les mêmes instruments ou des instruments légèrement modifiés ont été réalisés par la Fondation européenne pour la formation, l'ETF (Sultana, 2003), le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, le Cedefop (Sultana, 2004) et la Banque mondiale (Watts et Fretwell, 2004). Un nouvel examen, commandé par la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances de la Commission européenne, réalisé à l'aide d'un autre instrument d'enquête, était axé sur l'orientation dans les services publics de l'emploi (SPE) dans toute l'Europe (Sultana et Watts, 2006). Par la suite, l'ETF a effectué certains travaux connexes dans les pays d'Asie centrale et dans l'ancienne Union soviétique (Zelloth, 2009).

L'un des objectifs communs de ces examens était de permettre aux pays participants de comparer leurs progrès en matière d'orientation professionnelle et d'élaboration des politiques par rapport à d'autres pays comparables, de partager les bonnes pratiques et de promouvoir l'apprentissage mutuel des politiques. Les processus d'examen comprenaient la réalisation d'un questionnaire par pays, une visite dans le pays et une note par pays. La note par pays a servi de catalyseur à l'amélioration des systèmes nationaux, mettant en évidence les points forts et les points faibles ainsi que des recommandations en vue d'améliorations supplémentaires. Fin 2010, ces examens de l'orientation professionnelle couvraient 55 pays, dont 4 LMIC (Watts, 2014).

Les examens ont mis en évidence des problématiques communes pour les pays participants.

- Malgré les bonnes pratiques, aucun pays n'avait encore mis en place un système adéquat d'orientation professionnelle tout au long de la vie.
- Si des services d'orientation professionnelle fondés sur les TIC existaient dans de nombreux pays, le succès de ces dispositions variait considérablement d'un pays à l'autre (voir également Kettunen et Sampson, 2019).
- L'importance et l'utilité de l'orientation professionnelle étaient généralement reconnues, mais les pays se trouvaient à différents stades du développement d'une base de données de suivi et d'évaluation pour les pratiques d'orientation professionnelle et l'élaboration des politiques (Watts, 2014).

En plus de mettre en évidence les problématiques communes, les examens ont également permis d'obtenir un certain nombre d'informations sur les voies à suivre pour le développement des systèmes nationaux. Watts (2014) fournit un bon résumé des enseignements tirés des examens, à savoir:

- une compréhension commune des principales caractéristiques d'un système national d'orientation professionnelle développée entre les pays;
- la nécessité de fournir des services sans faille du point de vue de la personne tout au long de la vie;
- les services de carrière doivent être personnalisés pour répondre aux conditions locales;
- la nécessité d'associer l'orientation professionnelle à des objectifs plus larges en matière d'éducation et de marché du travail;
- la reconnaissance de l'orientation professionnelle en tant que bien privé et public;

- le renforcement de la coopération au moyen de structures représentatives;
- la nécessité de mettre en place une base d'éléments factuels plus durable pour l'élaboration des pratiques et des politiques.

L'une des principales conclusions de tous les examens était une définition relativement similaire des activités d'orientation professionnelle, mettant en évidence un changement de paradigme d'une intervention à des moments clés de la vie d'une personne à une perspective tout au long de la vie. Ce changement a également déplacé l'accent mis non plus sur la fourniture d'un soutien d'experts externes, mais sur le rôle des compétences en matière de développement personnel, d'adaptabilité professionnelle et de gestion de carrière. Si ce changement insiste sur l'autonomisation individuelle, il va de pair avec une importance accrue accordée à la responsabilité individuelle, qui doit être soigneusement pondérée et comprise. Des voix critiques (Sultana, 2012; 2018; voir également Ball, 2008) ont indiqué que les examens donnent un avertissement sur le danger de déplacer totalement le poids du bien-être individuel et social vers la personne, la «responsabilisation», au détriment de la responsabilité sociale des organisations privées et du rôle nourricier de l'État. La même perspective encourage à considérer le soutien à l'évolution de carrière comme une voie non seulement pour le développement de l'employabilité individuelle, mais aussi comme un outil permettant de donner aux communautés les moyens d'agir, en relevant les défis contextuels.

Les examens se sont concentrés sur l'interface entre les pratiques en matière d'orientation professionnelle et les politiques publiques. Dans la plupart des pays, les services d'orientation professionnelle sont principalement financés par des fonds publics et représentent des biens tant publics que privés. La logique stratégique des services d'orientation professionnelle comprend les objectifs d'apprentissage, les objectifs du marché du travail et les objectifs sociaux. Tous ces objectifs sont associés à l'apprentissage tout au long de la vie, en lien avec les politiques actives du marché du travail et le concept de maintien de l'employabilité (Watts, 2014), mais l'équilibre entre les trois objectifs et au sein de ceux-ci varie d'un pays à l'autre (OCDE, 2004a; Watts et Fretwell, 2004).

Puisque dans de nombreux pays, la responsabilité des services de carrière est souvent fragmentée entre différents ministères et directions, il est nécessaire de mettre en place un mécanisme solide de coordination et de direction afin d'élaborer une stratégie d'accès à l'orientation professionnelle tout au long de la vie. Une coordination est nécessaire pour réunir les groupes de parties prenantes et les prestataires d'orientation professionnelle concernés afin d'élaborer une infrastructure durable, des lignes directrices en matière de qualité et une stratégie de commercialisation pour les services de carrière (Watts, 2014).

Les examens et les recommandations qui ont suivi ont servi de catalyseur à des initiatives de collaboration structurées entre organisations internationales. L'OCDE et la Commission européenne ont publié un manuel (OCDE, 2004b) à l'intention des décideurs politiques et un manuel similaire (OIT, 2006) destiné aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure a été publié par l'Organisation internationale du travail. Le suivi des actions proposées a été approfondi dans le cadre de symposiums internationaux sur le développement de carrière et la politique publique (Watts, Bezanson et McCarthy, 2014). En 2021, huit symposiums internationaux supplémentaires ont été organisés (au Canada, en Australie, en Écosse, en Nouvelle-Zélande, en Hongrie, aux États-Unis, en Corée du Sud et en Norvège) en tant que mécanisme durable pour mener le dialogue entre les pratiques en matière d'évolution de carrière et l'élaboration des politiques.

Au sein de l'UE, les résultats des examens ont permis la création du groupe d'experts de la Commission européenne sur l'orientation tout au long de la vie (Watts, Sultana et McCarthy, 2010) et ont encouragé l'adoption d'une résolution du Conseil européen (2004) sur l'orientation tout au long de la vie. De 2007 à 2015, la Commission européenne a soutenu le réseau européen pour le développement de politiques d'orientation tout au long de la vie (ELGPN) en tant qu'alliance de responsables de l'élaboration des politiques issus des secteurs de l'éducation et de l'emploi afin de suivre la mise en œuvre des priorités de la résolution. L'ELGPN a compilé ses travaux dans les *Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance: A Reference Framework for the EU and for the Commission* (Lignes directrices pour le développement des politiques et systèmes d'orientation tout au long de la vie: un cadre de référence pour l'UE et pour la Commission) (ELGPN, 2015b).

1.2. Le contexte des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire

L'un des enseignements importants tiré des examens a été que les services de carrière étaient fournis dans des environnements très divers et que la manière dont ils étaient proposés était influencée par la structure politique et administrative du pays, par le niveau de développement économique et des facteurs socioculturels. En conclusion, ils ont souligné le fait qu'il n'existe pas de modèle unique de systèmes et de politiques d'orientation professionnelle qui soit adapté à tous les pays (Sultana, 2018). Les différences entre les contextes nationaux peuvent être particulièrement marquées et, si les activités d'évolution de carrière revêtent une grande importance, tant dans les pays à revenu élevé que dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire (LMIC), elles doivent répondre aux besoins et contextes locaux. Les différences fréquentes comprennent les structures de valeur sociale et politique (OIT, 2006) qui influencent la compréhension du rôle des services, la taille de l'économie informelle et la disponibilité des infrastructures, des équipements, des ressources financières et humaines.

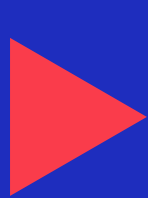
Les attitudes et les valeurs à l'égard du travail varient d'une culture à l'autre et le développement du soutien à l'évolution de carrière devrait être adapté au contexte, en évitant l'application directe de modèles importés sans aucune adaptation. Dans les pays à revenus plus élevés, les valeurs et les attitudes s'articulent souvent autour de notions ancrées d'épanouissement individuel, de mérite, de réussite et d'autonomie. En revanche, dans les LMIC, elles sont souvent plus en phase avec la perception du travail comme un besoin, plutôt que comme un instrument de «réussite» et souvent un rôle moindre de décision individuelle en faveur de la contribution et du respect de la famille et de la communauté (Arulmani, 2014). Les structures d'opportunité peuvent être très limitées et fortement influencées par les attentes liées au sexe ou à l'âge, les femmes ayant souvent moins d'opportunités. Très souvent, dans de tels cas, la communauté, les chefs religieux et les modèles peuvent avoir une grande importance.

Les marchés du travail présentent également d'importantes spécificités dans les LMIC, une grande partie de la population travaillant dans l'économie informelle, un poids important des activités rurales et des activités de survie. De nombreuses personnes de pays à faible revenu mènent des activités tant dans le secteur formel que dans le secteur informel, et les petites entreprises sont souvent des entreprises familiales, les enfants participant fréquemment au travail. La surpopulation peut se produire dans de nombreuses régions, générant des «mégapoles», avec un poids important de cohortes de jeunes, contribuant ainsi à un taux élevé de chômage des jeunes et à la participation à l'économie informelle (ETF, 2021a). Les perspectives d'emploi peuvent également évoluer rapidement, en fonction de la restructuration des chaînes d'approvisionnement mondiales, ce qui peut créer des possibilités d'emploi aussi rapidement qu'elles les dérobent. La migration et un retour éventuel sont toujours une perspective pour de nombreux jeunes et une réalité forcée pour de nombreuses familles.

Les infrastructures et les ressources constituent une problématique urgente dans de nombreux pays qui disposent de ressources financières réduites et d'un nombre limité de praticiens formés et qui manquent d'équipements. Comme l'a montré la crise de la COVID-19 (Cedefop et al., 2020), par exemple, la promotion de l'offre de services numériques était souvent limitée par l'absence d'équipements numériques, d'infrastructures de télécommunications et de bande passante. La faiblesse fréquente des institutions nationales et du dialogue social contribue également au financement irrégulier, à des normes de qualité médiocres et à l'absence de professionnalisation des praticiens.



© Copyright ILO.



2

La voie à suivre pour améliorer les systèmes de soutien à l'évolution de carrière

► 2. La voie à suivre pour améliorer les systèmes de soutien à l'évolution de carrière

S'appuyant sur l'expérience des efforts déployés par le passé au niveau international et européen pour construire des systèmes de soutien à l'évolution de carrière et sur des éléments probants concernant l'incidence et l'efficacité du soutien à l'évolution de carrière, la présente section du document expose, dans les grandes lignes:

- une approche de l'amélioration des systèmes nationaux de soutien à l'évolution de carrière sous la forme d'une théorie du changement (TdC; diagramme A), et
- une feuille de route pour le développement des systèmes (diagramme B).

Tant la théorie du changement que la feuille de route constituent un cadre qui met en évidence des éléments clés qui doivent être adaptés aux contextes nationaux et traduits en résultats, indicateurs spécifiques et activités sensibles au contexte national. Ils sont censés orienter les délibérations nationales sur le développement des systèmes, mais ne doivent pas être mal interprétés comme un plan à suivre.

2.1. Théorie du changement pour les systèmes de soutien à l'évolution de carrière

La présente section expose une méthodologie générale pour lancer un processus de développement et de transformation des systèmes. La méthodologie propose un processus complet allant de l'examen des systèmes de soutien à l'évolution de carrière à l'élaboration d'une théorie du changement et de plans d'action connexes nationaux, mais non obligatoires et adaptables aux ressources et priorités existantes. Si l'importance d'un examen complet est mise en exergue, celui-ci peut être mis en œuvre dans le cadre d'un processus progressif, si nécessaire, dans le respect des priorités politiques nationales.

Le diagramme A (ci-dessous) illustre comment apporter des changements positifs aux systèmes nationaux de soutien à l'évolution de carrière. Les incidences, décrites dans le diagramme A, sont étroitement liées aux objectifs politiques dans les domaines de l'éducation, de la formation, de l'emploi, de la croissance et des programmes sociaux. Les hypothèses sous-tendant cette méthodologie sont multiples et s'appuient largement sur des données issues de la recherche et sur l'expérience internationale et européenne antérieure.

Hypothèses

Premièrement, il est avancé ici que le processus consistant à procéder à des examens complets des systèmes nationaux est important pour définir des théories du changement nationales et des plans d'action fondés sur des données probantes, coordonnés et cohérents, en tant que base d'un développement réussi des systèmes, car

- L'examen des systèmes apporte la preuve d'une compréhension commune du système existant et d'un point de départ pour réfléchir à une vision commune du développement des systèmes. Partir des capacités spécifiques au contexte national existantes et des défis en matière de soutien à l'évolution de carrière constitue la meilleure base pour démarrer le développement des systèmes. Le fait de mettre en avant et de s'appuyer sur les capacités existantes est appréciable et permet de mieux relier une vision aux systèmes existants.
- La coopération et la collaboration entre les parties prenantes dans tous les domaines d'action, de l'examen des systèmes à l'élaboration d'une théorie du changement et de plans d'action nationaux, en passant par l'assurance d'une forte participation des praticiens et des clients/utilisateurs, garantissent l'engagement et la participation de tous à un programme de réforme réaliste.

- Investir dans la participation des praticiens à la mise au point des systèmes sera payant, étant donné qu'il s'agit des acteurs clés les plus importants, à l'instar des enseignants dans le domaine de l'éducation.
- Les réalisations et les résultats des processus, tels que les formulaires de retour d'information des clients/utilisateurs pour recueillir leurs points de vue, les enquêtes des praticiens, la coopération et la coordination (informelles) des parties prenantes, etc. sont des gains rapides qui peuvent être exploités et utilisés ultérieurement.
- Toute logique d'intervention doit répondre aux principales problématiques du contexte national, de la faiblesse des ressources financières disponibles, de l'ampleur de l'économie informelle, à l'explosion de la population jeune, à l'inactivité élevée des femmes et à l'engagement limité des partenaires sociaux, etc., de même que toute logique d'intervention doit relever les principaux défis liés à l'adoption de l'innovation et des réformes, à savoir: la mentalité et les habitudes telles que le manque de coopération institutionnelle; la résistance au changement due, par exemple, à une forte dépendance à l'égard des décisions des hiérarchies de haut niveau; l'engagement en faveur des réformes et la compréhension des réformes.

Deuxièmement, l'idée même de la méthodologie de la «théorie du changement»² est de permettre une planification systématique, réaliste et participative et d'éviter de passer à la définition des interventions sans une réflexion solide: toutes les parties prenantes concernées s'engagent dans un *processus* visant à élaborer une vision globale et une cartographie rétrospective des résultats souhaités en matière de soutien à l'évolution de carrière dans leur pays, et à soutenir ces résultats par des motifs et des hypothèses, ce qui constitue la théorie du changement, en soulignant la manière dont le changement va à l'encontre d'un objectif général. Ce n'est qu'à partir de ce moment-là que les parties prenantes décident d'activités concrètes pour atteindre ces résultats et définissent des indicateurs qui serviront de base au suivi des progrès et à l'évaluation des conséquences. Les hypothèses sous-tendant cette approche sont présentées ci-dessous.

- Ce processus de réflexion conjointe est puissant dans la mesure où il réunit les acteurs d'un système fragmenté de prestation de services et initie la collaboration et la coopération, en tant que l'un des principaux facteurs et obstacles aux systèmes de soutien à l'évolution de carrière. Le fait de réunir régulièrement les parties prenantes créera une nouvelle culture et des possibilités de collaboration et de coopération et d'innovation/réforme supplémentaires, et contribuera à surmonter le sentiment de «je ne peux pas changer le système», car en coopérant avec d'autres, il est soudainement possible de faire plus.
- Le processus aide à surmonter un obstacle fondamental à l'amélioration continue des systèmes en fournissant une base pour le suivi et l'évaluation.
- Il facilite la définition de plans d'action réalistes et réalisables.
- Il faciliterait la participation de bailleurs de fonds potentiels si elle est souhaitable et/ou requise.

Troisièmement, la recherche joue un rôle important dans l'innovation des systèmes de soutien à l'évolution de carrière et, si les capacités d'un pays sont inexistantes ou limitées, la recherche internationale pourrait stimuler le développement des systèmes. Par conséquent, les examens par pays sont un outil essentiel pour associer les chercheurs et pour éclairer la recherche. La recherche pourrait fournir des éléments probants sur l'efficacité et l'incidence des systèmes d'aide à l'avenir, c'est pourquoi, dans le meilleur des cas, des institutions de recherche telles que les universités devraient être associées à l'exercice d'examen des systèmes. L'hypothèse est la suivante:

- une collaboration naturelle et une relation mutuellement bénéfique entre la recherche, les décideurs politiques et les praticiens sont créées, contribuant à l'amélioration continue des systèmes.

² Voir www.theoryofchange.org

Diagramme A: Théorie du changement – Systèmes nationaux de soutien à l'évolution de carrière



Alignement sur les objectifs de développement durable des Nations unies

Les incidences envisagées, comme le montre le diagramme A, reflètent les objectifs mondiaux convenus en ce qui concerne la garantie d'un accès universel à l'éducation et à la formation, ainsi qu'à un travail décent, comme le montrent les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. L'amélioration des systèmes de soutien à l'évolution de carrière est particulièrement importante pour :

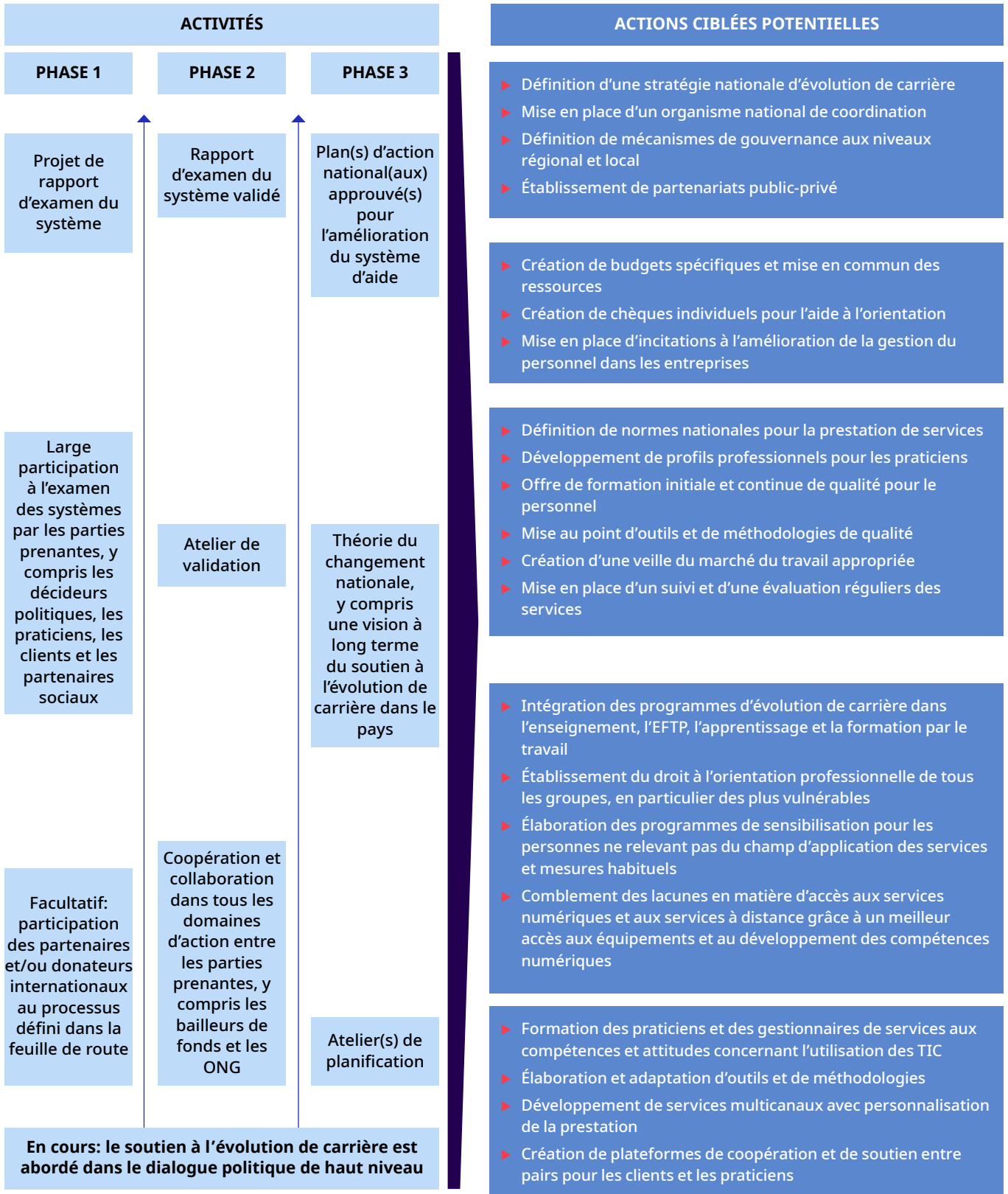
- l'ODD 4 – Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie, en raison du rôle central que joue le soutien à l'évolution de carrière pour briser le plafond de verre social, en renforçant les capacités et les connaissances de toutes les personnes afin qu'elles soient en mesure de faire des choix éclairés en matière d'apprentissage et d'emploi et d'agir à cet égard;
- l'ODD 8 – Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous, en raison de l'effet puissant que le soutien à l'évolution de carrière a sur les travailleurs et les organisations en ce qui concerne la promotion des compétences, la reconversion professionnelle, l'amélioration de l'utilisation des compétences dans les entreprises et la préparation des personnes à une carrière dans de nouveaux secteurs économiques.

Pour que les systèmes de soutien à l'évolution de carrière contribuent efficacement à la réalisation des incidences socio-économiques souhaitées, un certain nombre d'éléments clés doivent être mis en place — ils sont appelés «résultats». Les cinq résultats reflètent un important ensemble de recherches et d'analyses menées au cours des vingt dernières années sur les systèmes de soutien à l'évolution de carrière, en particulier sur l'orientation professionnelle (voir par exemple l'inventaire 2021 du Cedefop; ELGPN 2015b; OIT, 2006; OCDE, 2004a; Watts et Sultana, 2004). Les résultats sélectionnés synthétisent un certain nombre d'éléments clés qui servent de points de référence pour le développement des systèmes de soutien à l'évolution de carrière.

- **Coordination:** Inclut tous les aspects liés à la coordination formelle, à la direction stratégique, à la gouvernance, à la coopération entre les parties prenantes et concerne toutes les autres exigences examinées dans le cadre des autres résultats.
- **Financement:** Comprend tous les aspects liés au financement public, à la participation privée (y compris les clients), au financement des donateurs, à la mise en place d'incitations et à la mise en commun des ressources financières. Il comprend également des aspects étroitement liés à la coordination, tels que la obligation de rendre des comptes, l'efficacité, l'efficience et la transparence de la gestion des fonds.
- **Qualité:** Comprend un large éventail d'aspects qui contribuent à améliorer et à maintenir la qualité de l'offre, notamment la définition de normes de service et de traitement éthique des informations à caractère personnel, la professionnalisation et la formation des praticiens et des autres membres du personnel, la qualité des outils, des méthodologies et des informations, ainsi que les processus continus de suivi et d'évaluation.
- **Accès:** Comprend tous les aspects liés à l'accès au soutien à l'évolution de carrière pour toutes les personnes et tous les groupes, en particulier les plus vulnérables. Il comprend l'accessibilité, la sensibilité culturelle et la fourniture conviviale, la mise en place de services, les droits aux services, les initiatives de sensibilisation et l'intégration de l'apprentissage professionnel dans d'autres activités. Il est étroitement lié à la coordination, à la qualité et à la bonne utilisation des technologies.
- **Technologies:** Comprend tous les aspects liés à l'utilisation appropriée des technologies dans la fourniture des services, y compris la conception et la mise en œuvre de services numériques et à distance, l'utilisation des technologies dans les environnements d'apprentissage et les centres de carrière, l'utilisation de plateformes de communication, la mise en œuvre de portefeuilles numériques individuels ou l'utilisation de solutions innovantes telles que l'IA.

Chaque résultat nécessitera la mise en place d'un certain nombre d'activités, définies par les parties prenantes nationales, qui devraient produire les résultats essentiels décrits de manière générale dans le diagramme A. La théorie du changement met l'accent sur un processus national de renforcement des échanges, de la collaboration et de la coopération, qui est central pour faciliter le développement des systèmes. Elle propose un processus participatif d'examen des systèmes nationaux afin de créer une base factuelle sur les services et le système qui alimente le développement participatif d'une théorie du changement et de plans d'action connexes nationaux pour le développement des systèmes. Dans le cadre de la présente approche, les parties prenantes nationales devraient parvenir à établir concrètement des

Diagramme B: Feuille de route pour le renforcement du système d'aide



Encadré 1. Le besoin de personnalisation

Si la théorie du changement générique présentée dans le diagramme A ci-dessus fournit un cadre de référence pour soutenir le processus d'élaboration de la théorie du changement et du plan d'action nationaux, chaque pays devrait l'adapter à son propre contexte, à ses besoins et à ses propres priorités en matière de développement.

La feuille de route générale doit également être personnalisée, étant donné que certains pays pourraient, par exemple, s'engager dans un premier temps dans des réunions régionales et ne passer qu'ensuite à une réunion nationale en raison des structures de gouvernance existantes, du niveau d'autonomie ou de la seule taille d'un pays qui, autrement, ne permettraient pas l'inclusion de toutes les parties prenantes concernées.

priorités et une planification détaillées des résultats et des indicateurs dans le cadre de la théorie du changement nationale, ainsi qu'à mettre en place des plans d'action précis, tandis que les conseils et le soutien des organisations internationales sont prêts en cas de demande.

Chaque résultat se caractérise en outre par trois niveaux de capacité, à savoir:

- le niveau système: des capacités solides telles que des lois, des politiques, des stratégies au niveau national/régional/local précisant les rôles et les responsabilités, la coordination et la collaboration (public-public, public-privé, dans tous les domaines et secteurs politiques, central-régional-local), des cadres d'assurance de la qualité, des systèmes de suivi et d'évaluation ou des normes de professionnalisation pour les organisations et les praticiens; des principales capacités, telles qu'une culture de la coopération public-public et public-privé;
- le niveau prestataire: des capacités solides telles qu'un mandat organisationnel clair, des ressources humaines adéquates, des ressources financières, des outils, des méthodologies, des infrastructures, une offre de services adaptée aux besoins existants, une veille du marché du travail de qualité; des capacités de base, telles qu'une culture de gestion du changement;
- le niveau praticien: des capacités solides telles que des praticiens qualifiés et compétents, l'accès à des possibilités de développement professionnel; des capacités de base, telles que l'adaptabilité professionnelle des praticiens.

Parvenir à un changement au niveau système est néanmoins un processus qui peut se révéler difficile et qui nécessite une bonne compréhension des besoins nationaux et des potentiels inexploités. Il s'agit également d'un processus qui nécessite un engagement précoce des principales parties prenantes dans la recherche d'une vision commune et d'un ensemble de priorités. L'absence d'action coordonnée entraîne des investissements mal orientés et la mise en place de services qui ne répondent pas aux besoins de la population et des entreprises.

Le diagramme B suivant illustre un processus générique par étapes (la «feuille de route») en vue de l'amélioration des systèmes, comprenant une approche structurée qui inclut un examen du système national et l'élaboration d'une théorie du changement nationale coordonnée et des premiers plans d'action. Le processus proposé utilise une méthodologie adaptée au contexte national pour le développement des systèmes, avec des étapes minimales et fixes du processus, caractérisées par l'établissement et la planification d'objectifs par pays et s'appuyant sur les bonnes pratiques internationales.

2.2. Feuille de route pour le renforcement du système de soutien à l'évolution de carrière

Le processus *complet* d'examen du système jusqu'à l'élaboration de plans d'action repose sur trois phases fondamentales:

- participation des parties prenantes et examen du système;
- validation de l'examen et des priorités politiques;
- élaboration d'une théorie du changement et de plans d'action nationaux.

Participation des parties prenantes et examen du système

La participation précoce des parties prenantes est essentielle tant pour le processus d'examen que pour la réalisation d'une vision et d'un plan d'action nationaux communs. Il est essentiel de promouvoir un dialogue permanent de haut niveau, en sensibilisant les décideurs politiques, les partenaires sociaux, les bailleurs de fonds, les universités et les instituts de recherche ainsi que les autres parties prenantes concernées à la pertinence du soutien à l'évolution de carrière et à ses multiples incidences. Ce processus est fondamental pour parvenir à un consensus politique et à l'engagement des donateurs potentiels et peut être réalisé en encourageant des réunions d'information entre les parties prenantes nationales, les donateurs potentiels et les partenaires internationaux, ainsi qu'en diffusant des informations écrites. L'engagement initial pourrait amener les parties prenantes nationales à conclure un accord avec des partenaires internationaux et/ou des bailleurs de fonds pour s'engager dans le processus défini dans la feuille de route si cela est souhaitable et/ou nécessaire, en définissant la portée de l'aide à fournir, ce qui peut inclure un soutien à un examen national, l'organisation de réunions pertinentes, le soutien à l'élaboration d'une théorie du changement et de plans d'action nationaux, ainsi que des conseils stratégiques et un soutien (technique) sur la mise en œuvre des actions prévues pertinentes.

L'examen des systèmes nationaux est conçu comme une auto-évaluation des parties prenantes nationales afin de renforcer leur engagement et de les intégrer dans le développement du système. Il est fortement fondé sur des données probantes et, dans l'idéal, facilité par un expert national indépendant, en étroite coopération avec l'administration publique nationale et les partenaires internationaux. Le processus d'examen devrait comprendre des documents stratégiques et administratifs, des rapports de recherche et des données pertinentes, ainsi qu'un processus de consultation structuré (entretiens) permettant de recenser les structures, les services, les lacunes en matière de couverture et les possibilités de développement existants, en tenant compte des différents points de vue de l'administration, des praticiens, des clients/utilisateurs, des prestataires, etc. Les trois niveaux de capacité (système-prestataire-praticien) doivent être évalués, de même que les capacités de base telles que la culture de coopération public-public et public-privé, la culture de gestion du changement des prestataires et l'adaptabilité professionnelle des praticiens. Le processus de consultation doit fournir des perspectives équilibrées parmi les principales parties prenantes et définir des points de vue communs sur les priorités de développement.

Le processus d'examen du système débouche, d'une part, sur un projet de rapport d'examen, dans l'idéal élaboré par l'expert national indépendant, qui fournit une description globale des services existants, met en évidence les possibilités de développement et propose des domaines et des priorités d'action essentiels, et, d'autre part, sur une coopération et une collaboration accrues (peut-être encore informelles) entre les principales parties prenantes qui, en général, ne coopèrent pas.

Possibilités de gains de valeur dans le cadre d'examens complets

Les examens nationaux devraient idéalement, et dans la mesure du possible, être utilisés pour renforcer la participation des praticiens et des clients/utilisateurs au développement du système, par exemple en encourageant une consultation au moyen d'enquêtes et d'ateliers et/ou de groupes de réflexion concernant la vision qu'ont les praticiens des changements et améliorations souhaitables du système. Les universités ou instituts de recherche nationaux pourraient y être associés dans la perspective plus large d'un rôle de la recherche dans la fourniture de données probantes pour le développement du système à long terme. En outre, un ensemble de formulaires de retour d'information pourraient être élaborés et utilisés pour recueillir les avis des clients/utilisateurs sur les services de soutien à l'évolution de carrière (pour les services publics de l'emploi, les écoles, etc.) afin d'associer les clients au développement du système. Les formulaires pourraient être utilisés directement par les prestataires de services dans leur travail quotidien en tant que «gains rapides». La collaboration et la coopération entamées pourraient se poursuivre sur une base informelle, en tant que groupe de travail interministériel associant également d'autres acteurs tels que les partenaires sociaux, les ONG, etc.

Validation de l'examen et des priorités politiques

Le projet de rapport d'examen du système national est envoyé aux parties prenantes concernées afin de valider les informations. Un rapport révisé est rédigé sur la base des commentaires reçus. Le rapport révisé est transmis aux parties prenantes, accompagné d'une liste de questions essentielles à débattre. Une

réunion de validation nationale est organisée en collaboration avec les autorités nationales, les partenaires internationaux et les bailleurs de fonds potentiels, avec la participation de toutes les parties prenantes concernées. À tout le moins, les groupes suivants devraient être officiellement représentés: représentants des ministères concernés, représentants des partenaires sociaux, associations professionnelles de praticiens/représentants de praticiens, groupes de clients (dans la mesure du possible), partenaires internationaux et bailleurs de fonds potentiels.

La réunion valide publiquement les résultats du rapport. Un rapport de synthèse de la discussion est établi, idéalement par un expert national indépendant, qui sert de base à l'élaboration ultérieure d'une théorie du changement et de plans d'action nationaux. Bien qu'elle ne soit pas obligatoire, il est souhaitable que cette réunion donne lieu à un engagement écrit de tous les acteurs concernés, par exemple une charte nationale soulignant l'engagement de tous à poursuivre l'élaboration d'une théorie du changement et de plans d'action connexes nationaux et définissant des questions de direction (partagée, tournante, coconduite, une organisation chef de file) des processus.

Élaboration de la théorie du changement et du (des) plan(s) d'action nationaux

La/Les organisation(s) chef(s) de file coordonne(nt) des (deux) ateliers pour le développement participatif d'une théorie du changement nationale. La théorie du changement inclut la définition d'un résultat commun à long terme (vision), de résultats intermédiaires et à court terme. Un diagramme permet de visualiser la théorie du changement. Tous les résultats devraient se voir attribuer un ou plusieurs indicateurs de réussite pour permettre de mesurer les progrès accomplis vers l'obtention de chaque résultat. Les motivations d'une théorie du changement expliquent les liens entre les résultats et les raisons pour lesquelles un résultat est nécessaire pour parvenir à un autre. La théorie du changement nationale doit s'inspirer des bonnes pratiques internationales et devrait décrire l'intégration du soutien à l'évolution de carrière dans des objectifs politiques plus larges, conformément à la vision des parties prenantes nationales.

Les plans d'action connexes comprennent des actions à entreprendre à court, moyen et long termes en vue de l'obtention des résultats, ainsi que des informations sur le financement. Les plans d'action conjoints sont signés par toutes les parties prenantes afin de démontrer leur engagement. Les partenaires internationaux sont prêts à soutenir les pays de différentes manières dans ce processus, par exemple en organisant des partenariats avec divers acteurs, tels que les associations internationales d'évolution de carrière, afin de soutenir l'élaboration de la théorie du changement nationale et la phase suivante de mise en œuvre.

La théorie du changement nationale fait office de boussole, indiquant la direction à suivre. Elle présente les différentes étapes vers l'obtention du résultat global, en proposant une approche systématique. Les parties prenantes n'élaboreraient pas de plan d'action unique pour atteindre le résultat global, mais élaboreraient différents plans d'action, en premier lieu, pour les résultats inférieurs, à court et à moyen termes. Par conséquent, le développement du système se fera dans des modules de travail, étape par étape. Au fil du temps, les résultats plus élevés, voire le résultat global, pourraient et devront très probablement être adaptés. Par conséquent, étant donné que la théorie du changement est une vision à long terme guidant le développement du système, de petites mesures concrètes sont prises en vue d'atteindre le résultat global. Dans le cadre d'une telle initiative à long terme, il est essentiel de se concentrer sur les résultats à court et à moyen termes et sur l'obtention de gains rapides à chaque étape afin de maintenir la motivation et l'engagement, et de comprendre les documents de planification comme des documents en évolution.

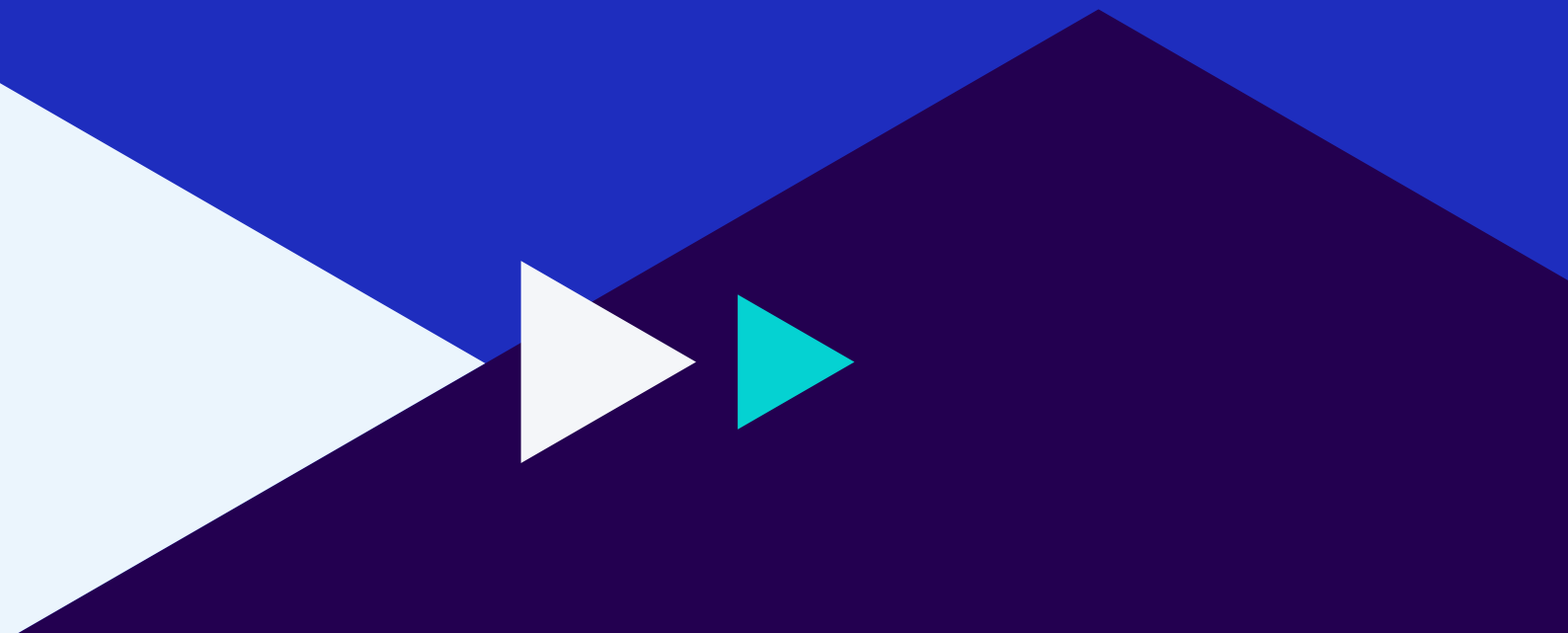
La mise en œuvre des examens dans les pays voisins permet également d'explorer les possibilités d'échange régional et de développement parallèle du système, en créant des informations harmonisées qui peuvent être utilisées à l'appui de ce processus. L'UE connaît un échange important de documents concernant les politiques et les pratiques entre les systèmes nationaux, ce qui est largement encouragé par la définition de points de référence communs. Lorsqu'ils sont intégrés dans un processus général de développement régional des compétences et des systèmes d'apprentissage tout au long de la vie et de promotion de la mobilité régionale, les rapports d'évolution de carrière présentent un fort potentiel. Il est donc pertinent d'associer les organismes régionaux de coordination à un stade précoce, qu'il s'agisse d'alliances formelles ou de forums de coopération réguliers³.

3 L'UE, l'ASEAN et l'ASACR en sont des exemples.



© Copyright ILO.

▶ 3 Obtention des principaux résultats



► 3. Obtention des principaux résultats

La présente section examine les stratégies et actions potentielles que les pays peuvent adopter pour atteindre les résultats présentés dans la théorie du changement (diagramme A). Cette discussion n'est pas directive et évite de fournir une prescription universelle sur la manière de «résoudre tous les problèmes» dans les systèmes de soutien à l'évolution de carrière. Les progrès potentiels par rapport à chaque résultat sont principalement examinés en analysant la manière de mobiliser le potentiel national et local afin de relever des défis spécifiques, en tenant compte du fait que chaque pays a un contexte spécifique. On considère qu'il existe une diversité institutionnelle, démographique, socio-économique et culturelle, et que les solutions adéquates sont variables. L'exercice actuel vise à éclairer les débats nationaux sur le choix des priorités en matière de développement, ainsi que des actions adaptées à l'obtention de résultats.

La discussion sur chaque résultat suit la même structure:

1. une introduction qui présente ce qu'implique l'obtention de ce résultat;
2. les problématiques typiques auxquelles sont confrontées les parties prenantes nationales lorsqu'il s'agit de satisfaire aux exigences requises pour parvenir à ce résultat;
3. les solutions possibles pour relever les défis existants, compte tenu de l'expérience internationale.

Des chevauchements se produiront au cours de la discussion, étant donné que les résultats sont liés et parfois interdépendants. Par exemple, les modalités de coordination ont une incidence sur tous les autres résultats, ce qui détermine fréquemment la manière dont le financement, l'accès aux services et l'assurance de la qualité sont mis en place. Dans la mesure du possible, la discussion tentera de recouper les résultats afin de clarifier ces liens.

3.1. Obtention d'une coordination et d'une gouvernance appropriées

Étant donné que l'orientation professionnelle est souvent une responsabilité politique partagée par plusieurs ministères, la direction stratégique et le bon fonctionnement des accords de coordination et de coopération facilitent l'élaboration d'une politique d'orientation tout au long de la vie ainsi que l'accès des citoyens aux services et aux produits. La direction stratégique désigne la manière dont le développement des politiques et systèmes d'orientation tout au long de la vie est géré dans un pays, une région et une localité. Elle fait également référence à la coordination et à la coopération en ce qui concerne les mécanismes qui soutiennent la communication, la fourniture de services et le partage des connaissances entre les différentes parties prenantes dans un système d'orientation tout au long de la vie, à différents niveaux administratifs et dans toutes les dimensions locales, régionales et nationales (Cedefop, 2008; ELGPN, 2015b; OCDE, 2004a).

La direction stratégique désigne la manière dont les services sont fournis par des équipes pluridisciplinaires ou multiprofessionnelles dans le but de créer des services sans faille pour les citoyens dans le cadre d'un continuum allant de l'éducation dès le plus jeune âge jusqu'à la retraite. Il convient également de noter que la coordination a lieu non seulement entre les secteurs, mais aussi au sein des secteurs et que les niveaux de coordination peuvent être liés au financement et promouvoir l'efficacité des investissements dans les services et produits d'orientation professionnelle (Barnes et al., 2020). Cela est essentiel, en particulier pour ce qui est de l'utilisation des technologies pour améliorer et développer davantage les approches traditionnelles grâce à des services innovants et plus diversifiés. En réunissant tous les partenaires concernés dans les domaines de l'éducation, de la formation, de l'emploi, de la jeunesse et de l'inclusion sociale, il est possible de convenir de stratégies nationales, explicites et transsectorielles d'orientation professionnelle ou d'intégrer l'orientation professionnelle dans des politiques plus larges en matière d'éducation, de formation, d'emploi et en matière sociale, ainsi que dans les stratégies et programmes nationaux de développement humain (ELGPN, 2015b).

Problématiques typiques en matière de coordination

Une problématique typique en matière de coopération et de coordination est le manque général de compréhension partagée, parmi les décideurs politiques et les parties prenantes, de l'objectif premier des

services d'orientation professionnelle, du fonctionnement de ces services et de leurs résultats souhaitables. Les différents services d'orientation professionnelle travaillent souvent dans une compartimentation structurelle et peuvent avoir leur propre histoire, leurs objectifs, leurs méthodes et leurs budgets. Il existe souvent des perceptions différentes des concepts dans la définition des caractéristiques essentielles et des principes sous-jacents de l'orientation professionnelle (Barnes et al., 2020).

Les problématiques peuvent être liées aux différences de cultures opérationnelles entre les différents secteurs responsables de l'orientation professionnelle (par exemple, entre l'éducation, l'emploi, la jeunesse, la société et la santé). Le degré de centralisation varie selon les pays et les secteurs peuvent avoir des structures et des mandats spécifiques différents sur la base de règlements définissant leur financement, leurs méthodes et leurs responsabilités. En s'accordant sur les budgets nationaux ou les ressources des bailleurs de fonds, les secteurs et les institutions peuvent se trouver en concurrence avec les mêmes ressources limitées (ELGPN, 2010), en particulier si la base du financement repose sur des projets. En outre, le protectionnisme sectoriel peut entraîner des chevauchements d'activités et un manque de continuité (Barnes et al., 2020).

Un obstacle majeur à la coopération et à la coordination réside également dans le manque de clarté et d'accord en ce qui concerne la qualité et l'incidence des services. Différents secteurs et groupes de parties prenantes (par exemple, les utilisateurs, les décideurs politiques, les bailleurs de fonds et les chercheurs) s'intéressent à différents types de résultats. S'il n'existe pas de suivi concerté et normalisé des intrants, des processus et des résultats, il est impossible de disposer d'une appréciation et d'une évaluation cohérentes de l'utilisation des ressources et des résultats (Barnes et al., 2020). Cela implique qu'il est difficile de créer un cadre conceptuel national pour les services d'orientation professionnelle, qui puisse être évalué, mis en œuvre et déployé par de multiples parties prenantes, et dans différents contextes, en fonction des conditions locales.

Pour répondre aux besoins individuels des utilisateurs, les défis en matière de coopération peuvent être liés à la fourniture de services par projet fragmentés ou financés à court terme. Dans de nombreux pays, des services ne sont mis en place que pour des cohortes d'âge spécifiques ou des groupes cibles à des moments de transition spécifiques dans l'enseignement ou dans le cadre de la transition vers le marché du travail. Il en résulte une prestation incohérente avec certaines personnes recevant des services différents en fonction de leur situation géographique et des circonstances (Barnes et al., 2020).

Solutions potentielles

Grâce à la collaboration internationale, de nombreux pays ont rassemblé tous les partenaires concernés dans les domaines de l'éducation, de la formation, de l'emploi, de la jeunesse et de l'inclusion sociale, y compris les ministères, agences et experts concernés, et les partenaires sociaux, afin d'examiner les possibilités d'une coopération plus structurée (Watts et al., 2014). Dans plusieurs cas, des fonctionnaires, des parties prenantes, des praticiens et des chercheurs se sont réunis lors de conférences stratégiques annuelles et ont approfondi leurs connaissances sur la nature transversale de l'orientation professionnelle. Ces types d'événements ont souvent servi de catalyseur à une structure/entité représentative durable jouant un rôle de coordination, de conseil, de mise en œuvre et de partenariat dans les systèmes nationaux d'orientation professionnelle et l'élaboration des politiques.

Lors de la mise en place d'une structure représentative potentielle, il est nécessaire de déterminer quelle entité a le mandat et la responsabilité pour la pratique de l'orientation professionnelle et l'élaboration des politiques, et à quel niveau la coopération et la coordination devraient avoir lieu. Afin d'obtenir une incidence maximale sur l'élaboration des politiques et la gouvernance, il convient de mettre en relation l'ensemble des agences parties prenantes et des ministères concernés afin de permettre la meilleure coopération possible, y compris dans les domaines de l'éducation, de l'emploi, de la formation, de la jeunesse et du bien-être (Barnes et al., 2020).

Une structure durable à plusieurs niveaux pour la gouvernance des services d'orientation professionnelle comprend la législation, les stratégies, les normes, le suivi, le soutien technique et le développement de la qualité, qui sont fournis/définis au niveau central avec la participation des parties prenantes.

Encadré 2. Institut coréen de recherche pour l'enseignement et la formation professionnels (KRIVET)

L'Institut coréen de recherche pour l'enseignement et la formation professionnels (KRIVET) est un institut national de recherche affilié au cabinet du Premier ministre. L'Institut a mis en place un système de collecte d'informations et d'analyse régulière des tendances du marché du travail. Conformément à la loi sur l'éducation au choix de carrière de 2015, le KRIVET a été désigné comme centre national d'évolution de carrière. Ce centre devrait faire preuve de leadership pour assurer la collaboration au sein du système national d'évolution de carrière dans le cadre d'une approche d'apprentissage tout au long de la vie. En coopération avec le service coréen d'information sur l'emploi (KEIS), le KRIVET effectue chaque année des recherches visant à confirmer les exigences et les questions liées à l'éducation au choix de carrière et à l'évolution de carrière. Le KRIVET diffuse également les résultats des études auprès des gouvernements nationaux et locaux, du bureau de l'éducation et des centres régionaux de développement de carrière afin de servir de base à des pratiques d'orientation fondées sur des données probantes ainsi qu'à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques.

www.krivet.re.kr

En l'absence d'une entité officielle de direction stratégique, la coopération et la coordination peuvent être promues par un groupe de travail interministériel ou un forum national de l'orientation tout au long de la vie. Par exemple, la plupart des États membres de l'Union européenne ont mis en place des groupes de travail ou des forums nationaux en matière d'orientation tout au long de la vie comme résultat de l'apprentissage mutuel structuré par les pairs entre 2007 et 2015 (ELGPN, 2015b). Un exemple récent de ce type d'entité formelle est le Conseil pour le cadre national des certifications en Serbie, qui a été chargé de réunir des représentants de l'éducation, de l'emploi, de la jeunesse, de l'économie, des collectivités locales autonomes, de la santé, du secteur privé, du NES, des syndicats, des écoles secondaires, des établissements d'enseignement supérieur et de la société civile.

Un forum national devrait avoir une tâche clairement définie. Le simple fait d'être une plateforme de dialogue et d'échange d'informations peut ne pas suffire (Cedefop, 2008). Un forum national permanent peut servir de caisse de résonance pour les initiatives gouvernementales et promouvoir de manière proactive le concept et la vision de l'orientation professionnelle au moyen de propositions politiques concrètes et d'actions ultérieures pour la mise en œuvre sectorielle. En même temps, les parties prenantes peuvent informer leurs secteurs respectifs des initiatives convenues d'un commun accord.

Un forum national créé au niveau gouvernemental peut avoir une certaine légitimité en raison de liens concrets avec les ministères concernés, qui disposent de ressources suffisantes pour mener à bien les tâches qui leur sont assignées. Toutefois, des liens étroits avec le gouvernement peuvent limiter leurs propres initiatives indépendantes. Par ailleurs, un forum créé à partir d'une approche ascendante peut fournir des avis plus indépendants, mais son incidence dépend de sa capacité à attirer des acteurs et des parties prenantes clés pour qu'ils en deviennent membres. Ces deux options présentent leurs avantages et leurs inconvénients: il importe que l'option retenue soit en harmonie avec les besoins et les aspirations des parties prenantes dans les contextes nationaux. Il importe également que la structure représentative dispose de ressources suffisantes pour effectuer les travaux techniques nécessaires à la documentation des travaux et à la communication des résultats des activités de coopération et de coordination (Cedefop, 2008).

Outre les forums nationaux, de nombreux pays ont mis en place des mécanismes de coordination similaires aux niveaux local et régional. Si le pays dispose de stratégies nationales, les forums régionaux peuvent coordonner la mise en œuvre locale des politiques. Si l'autorité chargée des questions d'orientation a été déléguée du niveau national au niveau régional, les forums régionaux disposent d'une plus grande autonomie pour définir les priorités locales pour la prestation de services (Cedefop 2008). Dans la plupart des pays, les municipalités et les agences locales pour l'emploi jouent un rôle de plus en plus important dans la coordination des parties prenantes en matière d'orientation.

Pour répondre aux besoins individuels, l'orientation professionnelle passe des services d'experts traditionnels à la collaboration transdisciplinaire au profit de réseaux établis combinant de manière dynamique des méthodes de travail indépendantes et communautaires (Kettunen et Felt, 2020). Cela signifie que la coopération doit être étendue à la répartition des tâches entre les différents prestataires de services afin d'éliminer le chevauchement des tâches et de réduire la concurrence inutile relative aux clients et aux ressources. Étant donné qu'aucun prestataire de services ou aucune organisation ne peut à lui ou elle seul(e) répondre aux besoins de divers groupes de clients, plusieurs pays ont mis en place des guichets uniques de conseil et d'orientation en matière de carrière et d'emploi, où les services sont fournis sous un même toit (OCDE, 2004a; 2019). En Finlande, les centres «Ohjaamo» sont un bon exemple d'intégration politique horizontale, dans le cadre de laquelle un point d'accès unique facilite l'information et l'orientation vers le bon service, montrant comment une collaboration plus efficace peut aboutir, à terme, à une utilisation plus complète de ressources et de services de meilleure qualité. Le regroupement de différents services publics sous un même toit et la participation des utilisateurs et des parties prenantes à la conception des services créent de nouvelles formes de «partenariat public-privé» mettant fortement l'accent sur la collaboration et les liens horizontaux entre les personnes et les agences (Kettunen et Felt, 2020).

Aujourd'hui, en raison de la nature hybride de la vie professionnelle actuelle, les services de carrière doivent être plus proches des employeurs et directement exposés à la demande de compétences futures. Borbély-Pecze et Hutchinson (2014) soulignent que l'orientation professionnelle liée à la formation par le travail permet aux jeunes de connaître et de comprendre ce qu'est le travail et les domaines d'activité qui les intéressent. Une coopération et des partenariats plus structurés avec les employeurs favorisent le développement de services d'orientation, qui répondent à la fois aux besoins des personnes et au développement du niveau de compétence et de la compétitivité des entreprises (Arnkil, Spangar et Vuorinen, 2017).

3.2. Modalités de financement appropriées et mesures d'incitation à l'évolution de carrière

La mise en place de mécanismes de financement appropriés pour les activités d'évolution de carrière garantit une offre stable et de qualité de services d'évolution de carrière à toutes les personnes, indépendamment de leur statut professionnel, de leur sexe ou de leur culture. Cela signifie qu'il existe un budget public stable consacré aux principales activités d'évolution de carrière dans les domaines de l'éducation, de la formation et du soutien à l'emploi, ainsi qu'aux mesures d'incitation en faveur des activités fondées sur l'entreprise. Un tel budget stable présuppose également qu'il existe une base claire pour définir les niveaux appropriés de dépenses, les besoins en personnel et les efforts probablement requis pour entreprendre les activités nécessaires afin de s'adresser à tous les groupes cibles. Les stratégies de financement visent également à mettre en commun les ressources des principales parties prenantes de manière équilibrée et de gérer les fonds qui en résultent de manière transparente et responsable. Des systèmes bien développés orientent le financement et les incitations vers les activités les plus efficaces pour soutenir les groupes cibles et extraire des informations issues de la recherche et de mécanismes de suivi et d'évaluation bien établis.

Problématiques typiques

Le soutien à l'évolution de carrière et, en particulier, l'orientation professionnelle sont de plus en plus reconnus comme ayant une incidence positive sur les réalisations d'apprentissage et du marché du travail des personnes, ainsi que sur la productivité des entreprises. Malgré le rôle central que ces activités peuvent jouer dans l'éducation, le soutien aux chômeurs ou l'élaboration de stratégies en matière de ressources humaines, elles ne sont généralement pas financées de manière cohérente et les incitations à leur mise en place sont rares. Le manque de financement conduit à une offre irrégulière, avec une couverture potentiellement insuffisante de groupes importants et vulnérables, comme la transition des jeunes vers le marché du travail ou les travailleurs peu qualifiés. Il entraîne également une offre de qualité médiocre, en raison du manque de professionnalisme et de l'absence d'équipements et d'outils de base.

La problématique la plus fréquente en matière de financement est l'absence de financement public spécifique et stable pour le soutien à l'évolution de carrière. L'orientation professionnelle dans le domaine de l'éducation et de la formation est souvent sous-financée, sans dotation annuelle claire, et elle n'est pas nécessairement associée à un type d'évaluation des besoins. Le manque de clarté concernant la responsabilité administrative des activités d'orientation constitue un autre problème fréquent, qui se traduit par une allocation encore moins claire des ressources. La responsabilité de la gestion et du financement de l'orientation professionnelle dans le domaine de l'éducation et de la formation est souvent «flottante» entre différentes parties prenantes ayant des priorités différentes, telles que les écoles, les instituts d'EFTP ou les autorités municipales, en fonction des fluctuations des réformes administratives ou politiques.

Les services publics de l'emploi présentent très souvent une faible différenciation en matière d'orientation professionnelle et de conseil, fusionnant ces activités dans des mesures générales de «soutien à l'emploi», qui peuvent inclure de nombreuses autres fonctions indépendantes exercées par un centre pour l'emploi. Les aides de grande intensité, telles que les conseils individuels, tendent à être sujets à un manque systématique de financement, ce qui a des conséquences dramatiques pour les plus vulnérables, tels que les chômeurs de longue durée ou les jeunes inactifs. L'absence d'activités clairement définies et soumises à un contrôle se reflète également dans le faible ciblage des investissements publics lors de l'élaboration de mesures au titre de la «jeunesse» ou du «soutien au chômage». Souvent, les fonds finissent par être détournés vers des mesures présentant un faible intérêt pour ceux qui ont le plus besoin du service, y compris les travailleurs informels et peu qualifiés dont les perspectives de carrière à long terme sont limitées. Le faible niveau de contrôle n'est pas non plus propice à la promotion de la qualité du service, car il ne permet pas un suivi systématique des activités, de leurs réalisations et de leurs résultats.

Ce faible niveau reflète largement le manque de clarté qui entoure les niveaux de dépenses adéquats dans le cadre des activités d'orientation, sans quoi l'affectation des fonds pourrait devenir difficile. Des estimations éclairées et fiables des dépenses de services ne sont toujours pas une pratique courante et il n'est pas fréquent que les gouvernements disposent d'informations objectives sur les effectifs et les efforts nécessaires pour répondre aux besoins existants. Tout en ne constituant pas un défi insurmontable, le fait de générer de bonnes estimations requiert un accord sur la quantité et la qualité des réalisations et un mécanisme efficace de suivi et d'évaluation des services.

Les fonds alloués à l'évolution de carrière ont également tendance à ne pas être coordonnés aux niveaux national et local, ce qui crée un risque de duplication des ressources et réduit l'ampleur et l'incidence potentiels du soutien disponible. Les fonds alloués à l'éducation, à la formation, aux services de l'emploi et à la promotion du développement du personnel dans les petites entreprises s'inscrivent rarement dans une vision stratégique de la manière de soutenir les parcours de carrière individuels ou le développement local.

Une autre problématique importante est le manque de diversité des sources de financement. Le financement public est une source naturelle pour la fourniture de services présentant des externalités positives élevées et fortement axés sur la justice sociale, comme l'orientation professionnelle. Néanmoins, bon nombre des avantages du soutien à l'évolution de carrière sont exploités au niveau privé, grâce à des effets sur la productivité et sur les économies de coûts que permettent de bons placements dans des postes vacants et des apprentissages et à une planification efficace du personnel. Les activités d'évolution de carrière renforcent l'efficacité de l'investissement des entreprises en matière de développement des compétences ainsi que celui promu par les bourses individuelles et les droits à l'apprentissage. Il est donc important d'encourager la participation des entreprises au financement de l'évolution de carrière, au moyen d'une contribution aux fonds pour l'emploi et la formation.

Réponses possibles

Il importe de garantir le financement et de diversifier les sources de financement des activités d'évolution de carrière. Une étape importante à cet égard consiste à reconnaître leur caractère autonome afin qu'elles puissent être comptabilisées et budgétisées dans le contexte, par exemple, des réseaux éducatifs locaux ou des services de l'emploi. Dans le cas des entreprises, les activités d'évolution de carrière devraient être explicitement prises en considération lors de l'élaboration des budgets consacrés aux ressources

humaines et à la formation. Le financement du soutien à l'évolution de carrière peut combiner diverses sources publiques, y compris des virements à partir du budget de l'administration centrale, le financement des agences spécialisées (par exemple, l'EFTP), les budgets des administrations régionales et locales, ainsi que le financement du développement local ou le financement sectoriel. Néanmoins, dans les pays à faible revenu, le financement des donateurs joue généralement un rôle important, les services étant souvent fournis par l'intermédiaire d'ONG. Bien que ce type de financement soit souvent essentiel à la mise en place d'un soutien à l'évolution de carrière, il convient de veiller à garantir des sources durables à long terme. Dans les situations où les ressources sont faibles, les partenariats public-privé peuvent apporter une solution appropriée.

Il convient de créer des informations fiables et transparentes sur les dépenses, parallèlement à une répartition claire des responsabilités et à la garantie que les fonds sont effectivement affectés aux activités qu'ils visent à soutenir. Au fur et à mesure que le soutien à l'évolution de carrière commence à mettre en commun des ressources provenant de diverses sources, y compris les contributions privées, et que s'accroît l'offre du marché ou quasi-marché, il importe que des mécanismes efficaces de gouvernance et d'assurance de la qualité soient mis en place. Des normes claires en matière de compétence et de qualité doivent être mises en place et l'accréditation/la certification des prestataires privés devrait exister lorsque des fonds publics leur sont alloués. Le suivi et l'évaluation des services doivent être mis en pratique, en vue d'une amélioration continue des services (voir par exemple Powers, 2017).

Une gouvernance et une responsabilité efficaces en ce qui concerne l'utilisation des fonds sont essentielles pour étendre et stabiliser le financement. La combinaison de sources publiques nécessite néanmoins une bonne coordination interministérielle et verticale, une bonne gouvernance locale et un cadre clair pour l'allocation des fonds au niveau local. En Finlande, des forums régionaux d'orientation professionnelle ont été mis en place pour coordonner les efforts de multiples parties prenantes visant à soutenir les systèmes d'évolution de carrière, fonctionnant sous l'autorité des centres pour le développement économique, les transports et l'environnement (centres ELY) chargés du développement régional en gérant la mise en œuvre des politiques mandatées et financées par le gouvernement central. Bien qu'il soit nécessaire de prévoir un financement spécifique pour les activités d'évolution de carrière, celles-ci ne devraient pas constituer des réalités distinctes. Elles sont essentielles pour soutenir de manière efficace et efficace les politiques d'EFTP, d'apprentissage tout au long de la vie et d'emploi, et jouent également un rôle clé pour la réussite des mesures d'incitation à la formation pour les entreprises. Les fonds et programmes nationaux de formation visant à financer l'EFTP, l'apprentissage tout au long de la vie et l'apprentissage dans les entreprises devraient donc intégrer l'évolution de carrière (par exemple, le soutien aux choix de cours, l'évaluation des besoins de formation des travailleurs) comme un élément clé et allouer explicitement des fonds à leur mise en œuvre. S'il est fondé sur des taxes pour formation, ce type de financement garantit également la contribution des employeurs au financement de l'évolution de carrière. Les employeurs et

Encadré 3. Fonds national pour les compétences – Afrique du Sud

Le Fonds national sud-africain pour les compétences (NSF) a été créé en 1999 afin de fournir des fonds pour soutenir des projets qui constituent des priorités nationales dans le cadre de la stratégie nationale de développement des compétences (SNDD), qui font progresser la stratégie de développement des ressources humaines en Afrique du Sud et qui soutiennent l'autorité nationale des compétences dans ses travaux. Le NSF est financé par une combinaison de sources, qui comprennent des taxes sur le développement des compétences pour les entreprises, les intérêts perçus sur les investissements détenus par la Société d'investissement public, les excédents non engagés des autorités sectorielles chargées de l'éducation et des compétences, les fonds alloués par le Parlement au Fonds et les dons. Ces dernières années, le NSF a alloué des sommes importantes pour développer les capacités des services d'évolution de carrière (DHET et NSF, 2019).

[Ministère de l'enseignement supérieur et de la formation – NSF \(dhet.gov.za\)](http://dhet.gov.za)

les syndicats peuvent également mettre leurs ressources en commun avec des fournisseurs locaux, tels que des écoles et des centres pour l'emploi, afin de promouvoir des activités conduisant à l'exposition des étudiants au monde du travail, à l'obtention d'informations sur le marché du travail et à la promotion de la mise en adéquation avec les postes d'emploi et d'apprentissage.

La sous-traitance publique du soutien à l'évolution de carrière à des prestataires privés ou à des associations civiles disposant de mécanismes solides d'assurance de la qualité constitue également une solution envisageable. En France, les personnes qui souhaitent accéder à la formation en utilisant leur compte personnel de formation ont le droit d'avoir accès à un conseil personnel pour le développement professionnel auprès d'un prestataire agréé, souvent sous-traité par l'État. L'octroi direct de subventions aux particuliers est également possible. En Belgique (Flandre), le service d'emploi public (VDAB) fournit des chèques-carrière individuels jusqu'à 550 EUR, qui peuvent être utilisés pour accéder à des services auprès de prestataires certifiés. Ce système envisage également une faible contribution pour le compte des bénéficiaires (40 EUR), qui incite sans doute les particuliers à s'engager dans le processus. Les cas français et belge constituent deux exemples distincts de droits individuels à l'évolution de carrière, au moyen de mécanismes de quasi-marché. Ils illustrent également la manière dont l'évolution de carrière fait partie intégrante du programme d'apprentissage tout au long de la vie et les raisons pour lesquelles les ressources allouées au financement de la formation et de l'acquisition de compétences devraient financer l'évolution de carrière.

3.3. Amélioration et maintien de la qualité de la prestation de services d'évolution de carrière dans le cadre d'une culture d'amélioration continue

La qualité des orientations est influencée par le système (par exemple, la législation, les mécanismes de collaboration et de coordination), le prestataire (par exemple, les normes applicables aux prestataires) et la capacité des praticiens (par exemple, les exigences en matière de qualification des praticiens, le code de déontologie), et va donc au-delà de la relation entre le praticien et le client. La mise en place d'un système solide d'assurance de la qualité garantit des normes communes de qualité en matière de prestation de services et permet une amélioration continue, fondée sur des données probantes, des pratiques et des politiques d'orientation professionnelle, ainsi qu'une plus grande responsabilité financière et une transparence accrue. Les mesures d'assurance de la qualité comprennent a) des normes nationales, b) la veille du marché du travail et l'information sur les carrières, c) le suivi et l'évaluation des services et d) l'amélioration continue du système.

Problématiques typiques – veille du marché du travail

Les personnes et leurs familles se retrouvent en difficulté lorsqu'elles ne disposent pas d'informations fiables et de qualité sur les carrières leur permettant de prendre des décisions éclairées sur leur participation à l'apprentissage et au marché du travail. Les informations sur le marché du travail, y compris sur les tendances de l'emploi par secteur, revêtent une importance particulière pour assurer des services de soutien à l'évolution de carrière de qualité. La coordination entre les parties prenantes des ministères, des instituts de statistique, des organisations sectorielles et professionnelles, des établissements d'enseignement et de formation, des partenaires sociaux et de la société civile participant à la collecte d'informations peut toutefois constituer un défi de taille. Pour certains pays, la collecte de données elle-même pourrait déjà être difficile en raison de la capacité et de la disponibilité limitées des instruments permettant de collecter et de traiter de manière efficace et régulière des informations pertinentes et fiables sur le marché du travail, tandis que pour d'autres, le défi consiste à mettre en relation différentes sources, à analyser et à mettre à disposition les informations de manière structurée et utile, tandis que d'autres encore peinent à traduire les informations en renseignements utiles pour plusieurs groupes d'utilisateurs. En outre, il pourrait s'avérer difficile d'assurer un suivi continu, notamment grâce à l'utilisation de méthodes novatrices telles que les applications de mégadonnées, pour cartographier les nouvelles tendances. La faiblesse

de l'infrastructure statistique pose de graves problèmes, comme l'insuffisance des ressources pour les programmes statistiques; l'utilisation de méthodes différentes; la taille des échantillons et la fréquence de collecte des données insuffisantes; le manque de ressources humaines et de capacités d'analyse suffisantes pour interpréter les données; des processus fragmentés; l'absence de politiques visant notamment à faciliter le partage d'informations; et la dépendance à l'égard du financement des donateurs.

Outre les questions liées à la collecte, à la production et à la diffusion de données et de renseignements, un problème commun est que la veille du marché du travail est généralement peu intégrée dans les processus d'orientation professionnelle. Il en résulte que des données du marché du travail peu contextualisées sont fournies aux personnes sans aucun soutien, ce qui les rend inutiles, en particulier pour les personnes peu instruites. Dans ce contexte, les personnes éprouvent des difficultés à comprendre les données relatives aux professions et aux tendances du marché du travail, en particulier si elles ne disposent pas d'une portée territoriale et sectorielle adéquate. Des données qualitatives utiles, telles que des informations sur les postes vacants et les lieux de travail locaux existants, peuvent également faire défaut, en partie en raison de la faible participation des employeurs à l'orientation professionnelle et à la production de veille du marché du travail. Enfin, les praticiens doivent être formés de manière appropriée à l'utilisation de la veille du marché du travail, une faiblesse très répandue tant dans leur formation continue que dans leur formation initiale (Schiersmann, 2012).

Réponses possibles

La mise en place d'un système de veille du marché du travail, c'est-à-dire des dispositifs institutionnels, des plateformes technologiques, des ensembles de données, des flux d'informations et des procédures pour coordonner la collecte et la compilation, le stockage, l'analyse, l'extraction et la diffusion de données et d'informations, constitue une solution commune si les ressources le permettent, par exemple au moyen d'observatoires du marché du travail et de la formation qui peuvent être intégrés, par exemple dans les

Encadré 4. Skills Development Scotland – Royaume-Uni

Skills Development Scotland (SDS) est l'organisme écossais chargé des compétences au niveau national et un exemple d'entité officielle chargée de la direction stratégique, de la qualité et du développement des systèmes de services de carrière au niveau national. Il a pour mandat général de fournir des services de carrière à tous les groupes d'âge. Dans le cadre de l'évaluation de l'impact sur l'égalité du gouvernement écossais dans toutes les politiques nationales, le SDS a recours à des enquêtes individuelles auprès des clients, des groupes de discussion et des consultations pour alimenter l'amélioration continue ou les révisions des politiques nationales en matière d'évolution de carrière. Le SDS conserve des ressources essentielles pour la prestation de services, notamment les normes d'éducation au choix de carrière, les informations sur le marché du travail, les compétences en gestion de carrière, le service web MyWoW et les contenus pour l'apprentissage par le travail.

Le SDS accorde une attention particulière au développement de l'intelligence en matière de compétences afin de comprendre la demande actuelle et future de compétences dans tout le pays et fournit ces données aux employeurs, aux prestataires de services de carrière et aux particuliers. Il tient à jour des informations sur l'ensemble des voies et des parcours susceptibles d'être empruntés dans la carrière, y compris les possibilités de formation par le travail. Ces informations servent de base au développement de leurs ressources, telles que le matériel d'atelier et le contenu numérique en ligne. Le SDS assure un suivi systématique de la mise en œuvre de ses services et commande des recherches en matière de compétences et d'employabilité. Les données sont généralement partagées entre les partenaires clés.

www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/

ministères, pour assurer le financement (ETF, 2016). La mise en place d'un système de veille du marché du travail est un objectif significatif à long terme, mais il pourrait être préférable d'établir d'abord des fonctions simples et de développer progressivement un système de veille du marché du travail complet. Un bon point de départ est la coopération au sein des conseils nationaux et sectoriels en matière de compétences, comme en Azerbaïdjan (ETF, 2014), qui mobilisent les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes concernées dans le cadre, entre autres, de l'identification des besoins en compétences et de la promotion des possibilités d'apprentissage et d'emploi. Une autre possibilité consiste à coopérer au sein de forums nationaux et régionaux d'orientation, comme en Finlande, qui réunissent toutes les parties prenantes concernées dans tous les secteurs, de l'éducation, de l'emploi et des affaires sociales à la coordination, y compris la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations sur la veille du marché du travail et sur les carrières.

En particulier, il est essentiel de fournir des informations pertinentes au niveau local pour lesquelles des études de suivi peuvent être utilisées. Il s'agit d'enquêtes régulières et cohérentes au niveau du contenu de cohortes de diplômés après une période de trois mois à trois ans (ETF, 2017a; b). Ces enquêtes fournissent des informations sur la veille du marché du travail, aident à évaluer l'incidence à moyen et à long termes des programmes d'éducation, améliorent le contenu de l'éducation et de la formation et les conditions d'études, améliorent la transition des diplômés de l'enseignement vers le marché du travail et peuvent contribuer à améliorer les politiques en matière d'éducation et de formation et d'emploi. Outre la formation des praticiens à l'utilisation de la veille du marché du travail, il est nécessaire de développer les compétences du client/de l'utilisateur en ce qui concerne l'utilisation des informations relatives à la carrière pour prendre des décisions en matière de participation à l'apprentissage et au marché du travail dès le début de la scolarité, en s'engageant dans une éducation au choix de carrière couvrant «l'apprentissage de la décision, la sensibilisation aux possibilités, l'apprentissage de la transition et la conscience de soi» (Sultana, 2012: 230). Le développement des compétences devrait se poursuivre en continu tout au long de la vie et être adapté aux besoins des clients, par exemple lors de la présentation en ligne de l'initiative «veille du marché du travail», la fourniture d'un soutien par l'intermédiaire d'une fonction de discussion en ligne devrait être proposée. Au niveau politique, un règlement sur le système de veille du marché du travail est nécessaire, examinant également le rôle de la technologie dans la collecte, l'analyse et la fourniture de données. En particulier, l'utilisation des mégadonnées est prometteuse.

Problématiques typiques – normes nationales

Les normes nationales comprennent des cadres de compétences pour les praticiens, des qualifications ou licences légalement définies, un registre national des professionnels, l'accréditation des prestataires de services, des cadres de reconnaissance des programmes, des normes de qualité pour les services, des lignes directrices éthiques, des lignes directrices pour l'utilisation, par exemple, de l'internet dans le soutien à l'évolution de carrière, ainsi que des outils et méthodologies de qualité qui définissent le cadre de normes de qualité communes pour la prestation de services. L'absence de normes de qualité pour les services de soutien à l'évolution de carrière entraîne une médiocrité générale des prestations, une faible pertinence pour le marché du travail et l'apprentissage, ainsi qu'un traitement contraire à l'éthique et/ou une discrimination. L'inexistence de normes pour les services de soutien à l'évolution de carrière se reflète généralement dans les services non professionnalisés, où la règle est le manque de clarté en ce qui concerne les rôles, les responsabilités et les résultats escomptés, ce qui se traduit par une mauvaise image publique. La fragmentation des normes pour certains secteurs ou certaines parties prenantes constitue un autre défi. L'apprentissage par le travail est une pratique répandue au lieu de compétences bien définies des praticiens. L'élaboration de normes communes pour divers prestataires et groupes cibles est toutefois difficile pour de nombreux pays. Les lignes directrices en matière d'éthique et de pratiques sont un moyen courant de garantir la qualité de la prestation de services, et certains pays incluent des mandats solides en matière de programme social dans de telles lignes directrices, comme la Suède. Dans la plupart des cas, elles sont facultatives mais non liées au suivi et à l'évaluation (S&E). Le perfectionnement professionnel et le développement professionnel continu sont souvent un échec en raison de la résistance des praticiens, qui peut être due à l'absence de dispositions juridiques.

Réponses possibles

La définition de normes professionnelles pour les praticiens est un mécanisme essentiel pour garantir la qualité des services parmi l'ensemble des prestataires, des secteurs et des domaines d'action. Tous les acteurs concernés, y compris les praticiens, devraient être associés à leur élaboration. En outre, les associations professionnelles nationales et internationales de praticiens jouent un rôle important dans l'élaboration de normes⁴, dans le développement professionnel continu des praticiens et dans le soutien à l'élaboration des pratiques et des politiques nationales, notamment par l'échange de bonnes pratiques. Un instrument généralement trop peu utilisé est l'apprentissage par les pairs, bien qu'il constitue un moteur essentiel du développement professionnel continu, par exemple par l'intermédiaire de réseaux de praticiens comme au Kazakhstan ou de parcours de formation par le travail en Écosse. Les examens de qualité externes suivis de l'accréditation des prestataires sont une pratique courante, par exemple en Irlande. Pour permettre l'élaboration de normes communes, l'Irlande, par exemple, a d'abord mis au point des principes communs d'orientation, tels que l'accessibilité et l'impartialité, afin de parvenir à un terrain d'entente entre les acteurs, et seulement ensuite élaboré des normes et un cadre d'assurance de la qualité.

Problématiques typiques – suivi et évaluation (S&E)

En raison des ressources financières limitées et de la concurrence, de nombreux pays recueillent des données dans tous les domaines d'action afin de justifier les dépenses et d'améliorer les rapports coûts-avantages, mais la plupart des pays sont confrontés à des difficultés en matière de collecte systématique de données sur l'orientation professionnelle dans tous les domaines de l'éducation, de l'emploi et des questions sociales. Les pays ne disposent pas de données de base allant des services fournis au nombre de praticiens, ni de données relatives à l'évaluation de l'impact et à la création de liens entre les interventions de soutien à l'évolution de carrière et les résultats en matière d'éducation, d'économie et d'emploi, ainsi que les résultats sociaux des clients/utilisateurs. Les lacunes typiques comprennent un suivi irrégulier ou inexistant, une focalisation sur les données quantitatives avec des informations limitées quant aux raisons du succès des interventions, une intégration limitée de l'orientation professionnelle dans les exercices de S & E existants, une mauvaise interprétation des notions de suivi en tant qu'exercice de rapport et d'évaluation au titre de collecte de données sur la satisfaction des clients/utilisateurs directement après les interventions, de même qu'une utilisation limitée des données probantes issues du S&E dans le développement ultérieur des pratiques et des politiques. Certaines activités ne font tout simplement pas l'objet d'un suivi, car elles ne sont pas différenciées et regroupées avec d'autres activités telles que les services de placement, parfois sur la base d'un désaccord sur ce qui constitue une intervention à contrôler ou un résultat pertinent.

Réponses possibles

Il est essentiel qu'un pays dispose d'un cadre juridiquement contraignant pour le S&E qui s'applique à tous les services de soutien à l'évolution de carrière, indépendamment des secteurs ou des parties prenantes. Cela constitue le fondement de l'élaboration de politiques reposant sur des données probantes et garantit le développement continu et progressif de la base factuelle sur la fourniture d'une aide tout au long de la vie dans tous les domaines d'action et secteurs. Les données probantes peuvent soutenir l'élaboration des politiques conformément aux objectifs stratégiques plus larges et connexes en matière d'éducation, d'apprentissage tout au long de la vie, d'emploi, de réduction de la pauvreté jusqu'à l'inclusion sociale; elles peuvent soutenir la définition d'objectifs stratégiques; la planification des services; la formation des praticiens; et l'utilisation optimale des ressources. Les parties prenantes publiques, privées et de la société civile, en particulier les praticiens, qui participent à des services de soutien aux niveaux national, régional et local, dans tous les domaines d'action de l'éducation et de la formation, de l'emploi, de la jeunesse, des questions sociales et de la santé, devraient contribuer à l'élaboration et à la mise à jour du cadre juridique relatif au S&E, par exemple une stratégie de S&E. Il est essentiel d'utiliser les données factuelles de S&E pour développer davantage les pratiques et les politiques et un organe consultatif doit pouvoir intégrer les évaluations du système d'orientation dans les décisions politiques en matière d'emploi, d'éducation et de formation.

4 <http://guidancequality.eu>

► **Tableau 1. Exemples de résultats mesurables**

Socio-économiques	EFTP/organisations pour l'emploi	Individuels
Taux de transition (emploi, éducation)	Alignement réussi des compétences et des intérêts des personnes sur la demande du marché du travail	Satisfaction des intérêts personnels, succès perçu (par exemple, statut, moyens de subsistance, communauté)
Durée des transitions	Variations des taux de rétention/abandon	Différences perçues en ce qui concerne la connaissance de soi et l'efficacité
Taux de placement	Variations des niveaux de compétences des bénéficiaires en matière d'employabilité	Différences perçues au niveau des compétences en matière d'employabilité et des résultats de l'apprentissage
Transitions du/vers le chômage	Taux de progression plus élevés	Transitions vers les études et formations complémentaires

Un point de départ important pour élaborer un cadre juridique relatif au S & E consiste à définir les caractéristiques clés du S&E, notamment la manière dont le S&E du soutien à l'évolution de carrière s'inscrit dans les approches existantes, par exemple dans le domaine de l'éducation; définir les rôles des parties prenantes publiques, privées et de la société civile, en particulier les praticiens et les clients/utilisateurs dans le S&E; nommer les méthodes et outils appropriés de S&E ainsi que les processus permettant de garantir la collecte, l'analyse, la communication et l'utilisation systématiques des données; plus important encore, définir les données à collecter et la manière dont les données sont utilisées pour répondre aux besoins de développement des services et des systèmes, et décrire les sources de financement. Il est important de mettre l'accent sur les résultats et les incidences à long terme pour les personnes, notamment les effets sur le revenu et le statut, et l'économie (chômage, taux d'inactivité, productivité), afin d'éclairer les politiques et les pratiques. Le suivi des intrants, y compris les ressources financières, le temps, le capital humain et l'utilisation et la satisfaction des services, est généralement plus aisé et cela constitue donc un bon point de départ tout en établissant déjà une base d'évaluation.

De nombreux pays ont recours à la recherche pour mettre au point des instruments de S&E et pour recueillir des données factuelles sur les politiques et la fourniture d'orientations, en examinant notamment les avantages en termes de coûts pour les gouvernements, les communautés et les personnes. Pour réorienter les données factuelles vers les praticiens, les pays incluent l'apprentissage de la base factuelle et de la manière de suivre le développement professionnel initial et continu des praticiens. L'Irlande, par exemple, a élaboré un manuel d'orientation scolaire en ligne pour informer les praticiens de «ce qui fonctionne». Afin de garantir une collecte systématique de données, le forum national d'orientation hongrois a élaboré des indicateurs de performance pour l'ensemble de l'orientation tout au long de la vie, la Serbie a élaboré des normes pour les prestataires dans tous les secteurs (ETF, 2021b), l'Irlande a mis en place un cadre d'assurance de la qualité pour les examens externes, et l'Allemagne a mis au point un système national d'assurance de la qualité comprenant des indicateurs et un cadre de développement de la qualité pour les prestataires (Forum allemand d'orientation en matière d'éducation, de carrière et d'emploi, 2016).

3.4. Accès aux services d'orientation et de développement professionnels pour tous

Un accès généralisé au soutien à l'évolution de carrière implique que les personnes de tous âges, indépendamment du sexe, de la culture, de la situation socio-économique ou de la situation géographique, aient accès aux services et mesures pertinents. Cela signifie que les services d'orientation professionnelle sont non discriminatoires et que les personnes peuvent trouver de l'aide dans le cadre d'un ou de plusieurs services disponibles. Les services accessibles répondent au contexte et aux besoins/préférences individuels et fournissent un service qui peut être adapté aux personnes et emploie des méthodes, des outils et un langage adéquats pour répondre à ces besoins et préférences. Un bon accès implique également que des services et des activités soient proposés dans le contexte le plus pertinent pour leur fourniture et donnent accès à un soutien complémentaire, le cas échéant. L'accès peut être amélioré en élargissant les droits des personnes, en créant des services numériques et à distance conviviaux, en lançant des initiatives de

sensibilisation auprès des plus vulnérables et en intégrant le soutien à la carrière dans d'autres activités et services.

Problématiques typiques

La simple inexistence de services d'orientation professionnelle, d'éducation au choix de carrière ou de soutien à l'évolution de carrière pour les travailleurs, tant dans l'économie formelle qu'informelle, est la problématique la plus fréquemment rencontrée en matière d'accès. De nombreux pays ont une couverture inexistante ou très limitée de ces groupes cibles ainsi qu'une couverture géographique faible, n'offrant pas un soutien cohérent dans les domaines de l'éducation, de l'EFTP, de l'apprentissage par le travail, des services de l'emploi, des entreprises et des communautés dans les zones rurales. Lorsqu'ils sont disponibles, les services ont souvent une portée limitée et ils sont prodigués à des groupes limités, tels que les étudiants inscrits ou les chômeurs enregistrés percevant des prestations. Il en résulte souvent une offre inégale et fragmentée et un manque d'offre pour la grande majorité de la population, y compris les travailleurs salariés, les jeunes inactifs ou les femmes employées à des travaux domestiques.

Les services peuvent également proposer des activités qui ne sont pas adaptées aux groupes cibles, employant un langage obscur ou difficile ou un contenu culturellement inadapté. Il se peut également qu'ils ne soient pas adaptés aux personnes présentant des besoins particuliers et offrent un soutien insuffisant aux personnes connaissant des difficultés financières ou souffrant de problèmes de santé physique et mentale. Lorsque des solutions numériques sont trouvées, elles sont souvent élaborées sans tenir compte du fait que les personnes ne disposent peut-être pas des compétences numériques et des compétences en lecture et en écriture nécessaires pour les utiliser de manière autonome, ni de l'équipement ou de la connexion internet pour y accéder. Dans de nombreux cas, les services numériques n'offrent pas la possibilité d'un soutien professionnel ni aucun type de canal de prestation complémentaire.

Tant dans les services en face-à-face que dans les services à distance, les bénéficiaires se voient souvent proposer un service indifférencié qui utilise les mêmes méthodes et propose exactement les mêmes activités et contenus à toutes les personnes (par exemple, le cas typique de l'«aide à la recherche d'emploi» en groupe dans de nombreux services de l'emploi). Lorsqu'ils sont mis en place, les processus de filtrage servent souvent l'objectif essentiel de limiter les droits, plutôt que d'adapter le service aux besoins individuels, ce qui entraîne une exclusion supplémentaire du bénéfice de l'aide.

Encadré 5. Soutien au plan d'action national visant à soutenir l'élimination du travail des enfants – Malawi

Le projet SNAP (Soutien au plan d'action national visant à soutenir l'élimination du travail des enfants) de l'OIT-IPEC au Malawi a encouragé le renforcement des capacités des services de sensibilisation en tant que moyen de lutter contre le travail des enfants, en (ré)intégrant les enfants dans l'apprentissage et en créant avec succès des passerelles vers une vie digne et sûre. Le projet SNAP avait pour objectif essentiel de consolider et de promouvoir l'apprentissage par les pairs en ce qui concerne les bonnes pratiques. Il a réintégré de jeunes enfants dans le système scolaire officiel à la première occasion offerte par le calendrier. Les enfants qui avaient interrompu leur scolarité ont bénéficié d'un enseignement complémentaire de base (CBE) de trois à six mois et les enfants âgés de 14 ans et plus se sont vu proposer des possibilités de formation professionnelle, y compris des activités de ferblanterie, de maçonnerie, de menuiserie en plus d'une alphabétisation fonctionnelle et, notamment, d'une orientation professionnelle et de conseils en la matière. L'une de ses principales réalisations a été l'élaboration de manuels de conseils pédagogiques ciblant les enfants qui travaillent, les comités communautaires du travail des enfants (CCLC), les parents, les chefs traditionnels, les employeurs d'enfants et les travailleurs adultes. Ces manuels présentent une vision globale et traitent de questions telles que la santé préventive, la parentalité réactive, l'orientation professionnelle et le conseil professionnel, la maltraitance des enfants et le travail avec les jeunes.

www.ilo.org/ipec/Informationresources/WCMS_IPEC_PUB_22315/lang--en/index.htm

Encadré 6. Sensibilisation au sein du service d'emploi public – Lettonie

Le service d'emploi public letton (SEA) utilise, avec des résultats significatifs, des stratégies de sensibilisation pour réinsérer les chômeurs de longue durée et les adultes inactifs dans l'apprentissage et l'emploi. Le SEA coopère avec la sécurité sociale et les ONG locales pour suivre et contacter les personnes susceptibles de bénéficier du service. Dans le cadre de sa stratégie de sensibilisation, il organise également des salons de l'emploi et des ateliers régionaux pour les services sociaux, les travailleurs des ONG et les employeurs afin de sensibiliser le public au projet et aux questions liées au chômage de longue durée, en informant les bénéficiaires potentiels de la manière dont ils peuvent participer aux mesures d'activation et bénéficier d'un soutien sur mesure. Le programme prévoit un examen individuel attentif, en adoptant une approche globale qui inclut un soutien en matière de santé et un soutien psychologique. Des activités de groupe et des conseils individuels en matière de carrière sont fournis. Les participants sont régulièrement évalués afin de déterminer leur capacité à apprendre ou à travailler et sont orientés vers des activités de développement des compétences, de RPL ou de recherche d'emploi.

www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/guidance-and-outreach-inactive-and-unemployed-latvia

Le manque de sensibilisation aux services existants constitue également un défi majeur. Très souvent, la publication d'un service sur une page internet est qualifiée d'«initiative de sensibilisation», indépendamment de sa faible capacité à atteindre son objectif. Il est peu probable que les travailleurs peu qualifiés dans les entreprises, les personnes occupant des emplois ruraux, les personnes qui travaillent dans des ménages et les personnes inactives aient de nombreuses possibilités d'obtenir des informations sur le soutien à l'évolution de carrière ou aient conscience de sa valeur. Ils ne sont généralement pas visés par les politiques classiques en matière d'éducation, de formation et d'emploi et ont tendance à se déplacer au sein de réseaux ayant un accès limité à ce type d'informations. Dans de nombreux cas, les services d'orientation professionnelle peuvent également ne pas bénéficier d'une bonne image, ce qui décourage bon nombre d'entre eux d'y accéder volontairement.

Réponses possibles

Tous les secteurs de la population devraient bénéficier d'une offre qui réponde à leurs besoins et la mise en place de services professionnalisés dans des politiques et des secteurs essentiels tels que l'éducation, la formation et l'emploi est une priorité. Une bonne coordination (et l'intégration potentielle des services) est une étape importante vers un accès universel. L'Écosse dispose d'une stratégie bien coordonnée pour les services destinés aux personnes de tous âges, qui combine les dispositions des organisations publiques, privées et de la société civile afin de garantir une couverture complète de la population. La stratégie repose sur l'engagement d'un large éventail de partenaires, qui comprennent non seulement des prestataires de services, mais aussi des conseils sectoriels sur les compétences, des ONG, des associations professionnelles, des autorités urbaines, des prestataires de services de formation par le travail, entre autres.

L'établissement de droits au soutien à l'évolution de carrière tout au long de la vie est une solution qui est progressivement adoptée pour accroître la couverture universelle. Un accès précoce peut être garanti en incluant l'éducation au choix de carrière dans l'enseignement de base et l'EFPI, en tant que matière isolée et programmée, comme une série de thèmes enseignés dans différentes matières dans le programme d'études, ou lors d'activités extrascolaires. Les adultes qui travaillent peuvent y avoir accès, indépendamment de leur engagement dans un emploi formel ou d'une couverture par le chômage et la protection sociale. Par exemple, les adultes inactifs qui ne sont pas couverts par des allocations de chômage ou qui travaillent dans des secteurs informels peuvent bénéficier de l'orientation professionnelle au moyen de chèques de formation (par exemple, en Belgique) ou lorsqu'il s'agit d'une disposition obligatoire dans le cadre de droits ou d'incitations à l'éducation et à la formation des adultes. De même, le soutien à la jeunesse peut être étendu pour accueillir les jeunes adultes inactifs par l'intermédiaire de guichets uniques communautaires, tels que ceux qui existent en Finlande ou aux Pays-Bas. Les guichets uniques fournissent

des services globaux, combinant entre autres, sous le même toit, des services d'orientation, de sécurité sociale, de santé et de soutien psychologique. De manière générale, ils s'appuient sur un examen individuel minutieux pour adapter le soutien individuel, fourni de manière coordonnée par le réseau de services rassemblés dans le cadre du guichet unique.

Les programmes de sensibilisation constituent une composante importante et souvent négligée de l'offre d'évolution de carrière, qui est particulièrement efficace pour toucher un certain nombre de personnes ayant besoin d'une aide, telles que les chômeurs de longue durée, les jeunes en décrochage scolaire ou les populations rurales.

En règle générale, les services et les activités doivent s'adapter aux personnes et aux contextes, au lieu d'exiger que les personnes s'adaptent à une disposition rigide. Indépendamment du mode de prestation du service, il est important que les personnes fassent l'objet d'un examen afin de comprendre leurs besoins et exigences spécifiques, avant d'apporter une réponse. Les services bien organisés bénéficient d'un soutien professionnel et proposent des activités adaptées au niveau d'alphabetisation de la personne (y compris numérique) et à sa capacité à faire des choix de carrière, le tout dans un environnement sûr et respectueux. Ils offrent également un service dynamique qui s'adapte au progrès des personnes, ce qui signifie qu'il existe une gestion des dossiers et un enregistrement structuré des informations pertinentes avec le consentement du client. Il est important que l'examen ne soit pas utilisé pour limiter les droits individuels, mais plutôt pour adapter les dispositions, faute de quoi les services susciteront une méfiance parmi de nombreux groupes.

L'utilisation généralisée des services numériques implique que les bénéficiaires potentiels aient accès aux équipements numériques et sachent comment les utiliser. Il est également important que les services à distance permettent d'accéder à des canaux autres que l'internet, ce qui permet à des personnes moins instruites d'utiliser le téléphone. Dans le contexte de l'entreprise, le soutien mixte peut constituer une solution importante, grâce à des modules de formation destinés aux travailleurs en formation et aux mentors, ainsi qu'à l'accès à distance aux prestataires d'orientation professionnelle. La planification et la formation du personnel peuvent être considérablement améliorées grâce à l'accès à une aide extérieure, même dans des environnements à faibles ressources, tels que les petites entreprises.

3.5. Utilisation appropriée des technologies

L'utilisation des technologies rend l'accès aux services de carrière plus réalisable grâce à une offre de services plus diversifiée pour tous les citoyens (connectés). Les technologies offrent des possibilités d'étendre les services, en particulier les services qui visent à atteindre des personnes dans des endroits éloignés ou qui sont confinées à domicile en raison d'un handicap ou de responsabilités familiales. À titre d'illustration, des innovations technologiques telles que l'expansion de l'internet, et l'utilisation de la téléphonie mobile et des réseaux sociaux offrent de nouvelles possibilités de donner et de recevoir une aide à la carrière. Il est aussi constamment nécessaire d'exploiter le potentiel de développement technologique et d'intégrer son utilisation dans tous les aspects de la prestation de services. Il peut s'agir, par exemple, d'accroître l'information personnalisée, de rendre les méthodes de prestation plus flexibles ou de développer l'IA et l'apprentissage automatique dans le cadre de l'évolution de carrière. Afin de tirer le meilleur parti de ces possibilités, il importe de veiller à ce que les praticiens en matière de carrière disposent des compétences qui leur sont nécessaires. Les technologies permettent également la collecte automatisée de données pour l'élaboration de politiques reposant sur des données probantes, l'obligation de rendre des comptes, la coordination des systèmes et la cohérence au sein des secteurs et entre les secteurs. Le renforcement des synergies entre les acteurs et les parties prenantes aux niveaux national, régional et local est nécessaire pour garantir une vision commune, un soutien de la direction et une trajectoire stratégique pour la mise en œuvre des nouvelles technologies au niveau national.

Problématiques typiques

Les principaux défis à relever pour le déploiement à grande échelle de la technologie dans les services d'évolution de carrière sont le manque d'infrastructures techniques solides et actualisées et l'accès limité aux équipements et aux connexions internet pour les citoyens et les organisations, tant au niveau national qu'au niveau local. En l'absence d'infrastructures adéquates, il est impossible de tirer pleinement parti

des possibilités en pleine expansion offertes par les technologies existantes et émergentes. Il existe un besoin reconnu de disposer de lignes directrices et de stratégies nationales pour assurer un financement permettant aux citoyens d'accéder à des services de carrière, y compris ceux qui sont fournis en ligne.

L'accès limité aux informations et aux contenus et documents liés à la carrière reste un problème important dans certains pays. L'accent a également été placé sur le manque d'informations cohérentes sur la carrière et de soutien aux services traditionnels d'évolution de carrière par l'intermédiaire de sites web institutionnels et de services supplémentaires fournis par des prestataires nationaux, provinciaux, locaux et institutionnels. Parmi les limitations susceptibles de rendre les informations difficiles à utiliser figurent celles relatives à la validité et à la présentation des données. Il existe un besoin reconnu d'améliorer la disponibilité et l'accès aux informations et contenus pertinents, actualisés, nationaux, locaux ou culturels qui ont été modifiés pour s'adapter aux technologies les plus récentes. Même lorsque les infrastructures nécessaires sont disponibles et que les personnes sont en mesure d'accéder aux technologies, le coût d'une largeur de bande adéquate et de contenus, systèmes ou services pertinents demeure une préoccupation majeure pour certains pays. Si la fracture numérique s'est réduite, elle n'a pas disparu et reste un problème, en particulier dans les LMIC. Cette fracture numérique liée aux compétences en matière de TIC et à l'utilisation des TIC continue de limiter la capacité, en particulier parmi les groupes vulnérables, de tirer pleinement parti des évolutions technologiques. Un facteur connexe qui réduit l'accès est l'absence de connaissances sur la manière d'accéder aux ressources d'information et de les utiliser. Par conséquent, il peut exister des disparités entre les taux de participation, car même les utilisateurs réguliers de l'internet peuvent ne pas avoir les compétences nécessaires pour participer pleinement au marché du travail, au système éducatif ou à la gouvernance électronique.

Le renforcement des capacités des praticiens en matière de carrière est essentiel à la réussite de l'intégration des technologies dans les pratiques d'évolution de carrière. Les aptitudes et compétences requises pour l'utilisation des technologies existantes et émergentes dans le cadre de l'évolution de carrière ont souvent

Encadré 7. Agence électronique pour l'emploi (échange électronique) – Kazakhstan

Le système d'échange électronique d'informations numériques a été lancé en 2018 par le comité directeur conjoint du Centre de développement du personnel (JSC) du ministère du travail et de la protection sociale. Le JSC est chargé de fournir un soutien méthodologique aux centres pour l'emploi (CE), ainsi que d'analyser et de prévoir le marché du travail. L'échange électronique est la seule ressource d'information centralisée pour les informations relatives à l'emploi au Kazakhstan. Sa fonction principale consiste à fournir au public les informations disponibles sur l'emploi, les offres d'emploi, une base de données des CV, des tests de diagnostic et des données analytiques sur le marché du travail, par exemple des prévisions concernant les besoins en personnel et les spécialités demandées, l'analyse des salaires et des postes vacants par région, selon le principe du libre-service. Des informations sur les offres d'emploi sont collectées auprès des employeurs, des services privés de l'emploi, des sites d'emploi en ligne et des CE. Des informations sur les demandeurs d'emploi sont également collectées auprès des CE et auprès des demandeurs individuels. Cette ressource rassemble donc un large éventail de données sur les offres d'emploi et les demandeurs d'emploi. Le ministère du travail et de la protection sociale a reconnu que les informations sur l'emploi et les carrières sont de plus en plus nombreuses et décentralisées. Il a utilisé les TIC modernes pour améliorer l'accès à l'information. Le système d'information rassemble des mégadonnées sur le marché du travail, ce qui permet aux CE et à leurs clients de réaliser leurs propres recherches sur les possibilités d'emploi. Ces informations peuvent servir à éclairer les choix de carrière et constituent donc en soi un instrument d'orientation professionnelle. L'échange électronique est accessible aux demandeurs d'emploi, aux étudiants, aux employeurs et aux agences de recrutement privées. Il s'agit également d'un outil de travail des CE publiques, qui fournit un aperçu des besoins de main-d'œuvre à court et moyen terme, des tendances et des perspectives en matière d'emploi, de l'éventail des salaires et de l'offre de main-d'œuvre pour chaque région du Kazakhstan. En 2019, 312 056 citoyens ont trouvé un emploi grâce au site web, soit 195 938 emplois permanents et 116 118 emplois temporaires.

<https://rb.gy/00psup>

été considérées comme secondaires et ont été peu développées dans la formation initiale et continue. Un examen plus approfondi de cette question a révélé que la plupart des programmes n'enseignent pas l'utilisation des TIC dans un contexte professionnel. L'intégration réussie des technologies dans les services de carrière dépend non seulement des compétences ou des équipements techniques disponibles, mais aussi de la volonté des praticiens d'accepter les changements que les nouvelles technologies peuvent apporter. Au même titre que les praticiens, les gestionnaires et les décideurs doivent approfondir leur compréhension des facteurs susceptibles de jouer un rôle essentiel dans le développement continu et la mise en place réussie de services multicanaux personnalisés dans lesquels des services en face à face, en ligne et par téléphone sont reliés (Kettunen, 2017).

La mise en œuvre des TIC dans le cadre des services de carrière est devenue de plus en plus importante et difficile en raison de la fragmentation des services d'évolution de carrière, de l'utilisation de technologies diversifiées et d'évolutions technologiques cohérentes. Les problèmes qui nuisent généralement à l'efficacité de la mise en œuvre sont la mauvaise planification, le manque de participation des praticiens à la prise de décision; la mauvaise intégration des nouvelles technologies au sein des organismes de prestation de services; une formation insuffisante du personnel; une évaluation médiocre; et l'anxiété et la résistance du personnel. Si le secteur des services de carrière a accès à un nombre sans cesse croissant de produits technologiques, les systèmes ne peuvent pas toujours communiquer les uns avec les autres, ce qui empêche l'échange d'informations et de données.

Réponses possibles

Pour améliorer l'accès aux technologies et aux réseaux, le financement doit être correctement alloué de manière à équilibrer les coûts de l'infrastructure matérielle et logicielle avec les coûts de mise en œuvre. Compte tenu des niveaux élevés de concurrence en matière de financement, seuls les projets ayant des besoins avérés et des plans crédibles pour répondre à ces besoins sont susceptibles de bénéficier d'un financement. Un processus de mise en œuvre systématique de la technologie est plus susceptible de déboucher sur un plan crédible qui, à son tour, est plus susceptible de prospérer et d'obtenir des financements. Tout plan de ce type doit comporter une évaluation du programme, relier l'utilisation des technologies à une évaluation des besoins des clients, et intégrer les ressources, les services, la formation du personnel, les essais pilotes et les données sur la reddition de comptes et l'évaluation continues, nouveaux

Encadré 8. Améliorer la compréhension et l'utilisation de la technologie par les praticiens – pays nordiques et pays baltes

Le réseau nordique d'établissements d'enseignement supérieur qui forment des professionnels de la carrière dans les pays nordiques et baltes (VALA) a mis au point un programme international de formation aux TIC destiné à orienter et conseiller les praticiens en utilisant un cadre fondé sur la recherche. Le cours est ouvert aux étudiants en quête de diplômes et aux praticiens expérimentés de différents milieux, car il les expose à des situations qui les incitent à voir les diverses utilisations potentielles des technologies dans l'orientation professionnelle et le conseil et à y réfléchir. La Fondation considère que les TIC sont utilisées à la fois sur la base du principe de l'autonomie (par exemple, l'utilisation autodirigée de ressources et de services professionnels) et dans le cadre du service en face-à-face dans des environnements physiques et de la prestation de services à distance par l'intermédiaire des TIC. Les compétences spécifiques des praticiens abordées pendant le cours comprennent la maîtrise de la localisation, de l'évaluation et de l'utilisation de contenus en ligne; le fait d'être un écrivain polyvalent et réfléchi; la capacité à susciter et soutenir des discussions en ligne intéressantes et constructives; et la création d'une présence visible et fiable en ligne.

https://doi.org/10.1163/9789004428096_011

et existants. L'inclusion de processus d'évaluation continue dans un plan de mise en œuvre peut apporter la preuve de l'efficacité et de l'efficacités requises pour maintenir le financement.

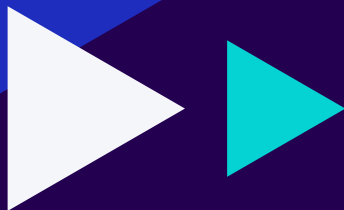
Afin d'améliorer l'accès aux informations et aux contenus et documents liés à la carrière, il convient de mettre l'accent sur la création et la diffusion d'informations entre les partenaires collaboratifs dans le cadre de la prestation de services de carrière, en exploitant les synergies et en continuant à affiner le contenu de l'information et la fourniture d'informations sur la base des données d'évaluation du programme. Lorsqu'ils développent des informations et des ressources sur les carrières au niveau national, les décideurs politiques doivent recenser les lacunes dans leurs connaissances actuelles afin de parvenir à une meilleure compréhension de la manière dont les TIC peuvent améliorer les services de carrière. Cette compréhension est fondamentale pour le développement et la réussite de la mise en œuvre des technologies existantes et émergentes dans des systèmes fournissant des services mixtes. Si les TIC sont uniquement considérées comme un canal de diffusion de l'information, ou si le développement d'outils destinés à différents groupes d'utilisateurs reste fragmenté, le potentiel de la technologie ne peut être exploité pleinement dans l'élaboration de politiques d'orientation tout au long de la vie ou dans la poursuite de la prestation de services intégrés. Dans le cadre d'une stratégie nationale en matière de compétences numériques, l'objectif à long terme doit être de combler le fossé technologique entre les organisations bien équipées et celles qui ne le sont pas. Pour répondre aux besoins de ceux qui sont moins familiarisés avec cette technologie, les politiques doivent reconnaître les différences en matière de culture numérique et intégrer l'utilisation des TIC dans l'éducation au choix de carrière en cours, ce qui permet aux personnes de développer leurs compétences sur la manière d'utiliser les services en ligne et d'être présentes sur les réseaux sociaux. Il est également possible de promouvoir l'inclusion numérique en allouant des ressources à l'accès du public et en soutenant ceux qui en ont besoin. En outre, les besoins des groupes de personnes handicapées devraient être pris en compte lors de la conception des services.

De nouvelles méthodes permettant d'accéder aux services d'évolution de carrière offrent des possibilités de répondre aux besoins et aux attentes des citoyens. Une formation adéquate aide les praticiens à se sentir confiants et compétents dans leur travail, ce qui facilite l'utilisation efficace des technologies dans la pratique et la mise en place de services multicanaux sur mesure. Une formation efficace du personnel comprend des évaluations de programmes visant à évaluer les besoins des clients et les compétences du personnel requises pour répondre à ces besoins. Il s'agit également de concevoir et d'expérimenter les ressources de formation du personnel et de les affiner en réponse aux évaluations en cours de la prestation de services, à l'évolution des TIC et à l'évolution des besoins des clients. Les compétences spécifiques en matière de formation des praticiens comprennent (Kettunen, 2017) la maîtrise de la localisation, de l'évaluation et de l'utilisation de contenus en ligne; le fait d'être un écrivain polyvalent et réfléchi; la capacité à susciter et soutenir des discussions en ligne intéressantes et constructives; et la création d'une présence visible et fiable en ligne. L'accent devrait également être mis sur les interventions en ligne qui favorisent les processus collaboratifs dans le cadre de l'apprentissage professionnel entre pairs. Pour exploiter pleinement le potentiel des technologies existantes et émergentes, les professionnels de la carrière doivent pleinement comprendre les objectifs généraux des services de carrière et les objectifs d'orientation professionnelle et de conseil professionnel. Cela signifie également comprendre de quelle manière les cadres théoriques éclaireront les services de carrière fondés sur les TIC existants et comment ces cadres peuvent être intégrés dans la conception de ces services.

Il est possible de relever les défis liés à l'intégration inadéquate en renforçant la coordination entre les partenaires collaboratifs des services de carrière dans la conception et la fourniture des services et en procédant à des évaluations de programmes en cours afin de contrôler l'efficacité de l'intégration. Cette collaboration entre plusieurs acteurs devrait avoir lieu au sein des administrations publiques, entre des membres de différents organismes publics et entre des partenaires privés. À cet égard, il est recommandé d'associer à un stade précoce les partenaires collaboratifs à la conception de services et de réseaux d'orientation qui évitent la fragmentation et la duplication de ressources et de services coûteux, de partager la formation du personnel afin d'améliorer les orientations et d'évaluer en permanence les programmes afin de contrôler l'efficacité de la mise en œuvre.



▶ Conclusions



► Conclusions

À l'échelle mondiale, les systèmes d'éducation, de formation et de marché du travail sont mis à mal par des évolutions telles que la numérisation, la mondialisation, l'évolution démographique, le changement climatique et les perturbations mondiales telles que les crises financières et économiques et les pandémies sanitaires comme la COVID-19. Dans ce contexte, les personnes doivent faire face à des transitions plus fréquentes et complexes au sein de l'enseignement et entre l'enseignement et le monde du travail. La disponibilité et la capacité à l'apprentissage tout au long de la vie sont nécessaires autant que les personnes ont besoin de développer des compétences de gestion de carrière leur permettant «[...] de gérer leurs parcours de vie individuels dans l'éducation, la formation et le travail tout au long de la vie» (ELGPN, 2015a).

Il est donc essentiel de garantir le bon fonctionnement des systèmes nationaux de soutien à l'évolution de carrière pour les personnes, mais aussi pour les entreprises, les communautés et les pays, en particulier pour les LMIC, qui sont déjà confrontés à des défis amplifiés par les évolutions mondiales susmentionnées. L'orientation professionnelle et le conseil professionnel tout au long de la vie, l'éducation au choix de carrière et le soutien à l'évolution de carrière des travailleurs sont des catalyseurs pour les politiques visant la croissance économique, l'équité sociale et l'innovation, qui sont étroitement alignées sur les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies.

Le document de l'OIT et de l'ETF propose donc une méthodologie complète pour procéder à des examens nationaux du soutien à l'évolution de carrière et lancer un processus d'amélioration des politiques qui puisse être adapté à tout contexte, y compris les pays à faible revenu, et qui reconnaisse qu'il n'existe pas de modèle unique pour les systèmes et les politiques de soutien à l'évolution de carrière qui soit adapté à tous les pays. Il met l'accent sur un processus national de renforcement des échanges, de la collaboration et de la coopération, qui est essentiel pour faciliter le développement du système, et propose un processus participatif d'examen des systèmes nationaux afin de créer une base factuelle sur les services et le système qui alimente l'élaboration participative d'une théorie du changement nationale et la définition de plans d'action connexes pour le développement du système.

Les examens nationaux sont essentiels pour parvenir à une pleine connaissance des besoins en matière d'amélioration du soutien à l'évolution de carrière et des solutions possibles en matière de politiques et de pratiques. Un examen national est également essentiel pour mettre au point un dossier solide avec les bailleurs de fonds. Les liens étroits entre le soutien à l'évolution de carrière, l'apprentissage tout au long de la vie et l'obligation faite à tous les pays de garantir des résultats scolaires, économiques et sociaux de qualité soulignent la pertinence du soutien à l'évolution de carrière et plaident en faveur de son classement par ordre de priorité. Les organisations internationales peuvent fournir des conseils stratégiques, par exemple en ce qui concerne la coopération et la collaboration en matière de soutien à l'évolution de carrière tout au long de la vie dans les domaines de l'éducation et de la formation, de l'emploi et de la politique sociale, peuvent fournir une assistance technique, promouvoir le dialogue national et arbitrer les relations avec les bailleurs de fonds.

L'une des principales leçons tirées de l'expérience acquise dans le domaine de la coopération internationale en matière de soutien à l'évolution de carrière est que les examens nationaux constituent une base essentielle pour le dialogue entre les pratiques d'orientation professionnelle et les parties prenantes, ce qui débouche sur des mécanismes durables d'échange sur le renforcement du système. La pleine participation des parties prenantes est essentielle pour obtenir un soutien politique cohérent et une large participation, en particulier des partenaires sociaux, étant donné que l'engagement des partenaires sociaux garantit un lien avec les réalités du marché du travail (besoins des employeurs et des travailleurs).

Afin d'éclairer les débats nationaux sur les priorités et actions de développement potentielles en vue de l'obtention de résultats, le présent document examine les stratégies et actions potentielles. Cette discussion n'est pas directive et évite de fournir une prescription universelle sur la manière de «résoudre tous les problèmes» dans les systèmes de soutien à l'évolution de carrière. Les progrès potentiels par rapport à chaque résultat sont principalement examinés en analysant la manière de mobiliser le potentiel national

et local afin de relever des défis spécifiques, en tenant compte du fait que chaque pays a un contexte spécifique. On considère qu'il existe une diversité institutionnelle, démographique, socio-économique et culturelle, et que les solutions adéquates sont variables.

Résultats en matière de coopération et de collaboration

Compte tenu de la diversité des services de carrière dans différents contextes, la coopération entre les secteurs gouvernementaux avec la participation des parties prenantes est essentielle pour surmonter la fragmentation des pratiques et des politiques. Au sein des organisations internationales, il existe un accord selon lequel le lien entre orientation professionnelle et stratégies d'apprentissage tout au long de la vie ou de compétences constitue une base pour une direction stratégique cohérente pour l'élaboration de politiques transsectorielles et renforce la continuité des services entre les différents secteurs de la prestation de services. Une coopération et une coordination cohérentes des pratiques et de l'élaboration des politiques peuvent être encouragées par une structure représentative interministérielle, un groupe de travail ou un forum national d'orientation professionnelle réunissant des représentants de l'éducation, de l'emploi, de la jeunesse, de la santé, de l'économie et des parties prenantes de la société civile au sens large.

Résultats en matière de financement

Il est essentiel de parvenir à un financement stable des activités d'orientation professionnelle dans les écoles et les services de l'emploi pour promouvoir l'employabilité des jeunes et des adultes. Un budget public stable devrait être alloué à ces activités, sur la base d'estimations transparentes et fiables, assorties d'une responsabilité, d'un suivi et d'une évaluation appropriés de son application. Les fonds nationaux de formation devraient également être affectés à la promotion de l'évolution de carrière, en particulier dans l'environnement des entreprises, en améliorant les pratiques de gestion du personnel. Des solutions de quasi-marchés, telles que des chèques de formation individuels, peuvent être mises en œuvre pour favoriser l'accès des personnes vulnérables, pour autant que la qualité des services soit bien assurée.

Résultats en matière de qualité

Le maintien de la qualité de la prestation de services d'évolution de carrière dans le cadre d'une culture d'amélioration continue accroît l'efficacité du service et du système, la responsabilité financière et la transparence. Les mesures d'assurance de la qualité comprennent (a) des normes nationales telles que des cadres de compétences pour les praticiens, (b) la veille du marché du travail et l'information sur les carrières, (c) le suivi et l'évaluation des services et (d) l'amélioration continue du système. La qualité va au-delà de la relation entre le praticien et le client et est influencée par les capacités institutionnelles (par exemple, la législation, les mécanismes de collaboration et de coordination), organisationnelles (par exemple, les normes applicables aux prestataires) et individuelles (par exemple, les exigences en matière de qualification des praticiens, le code de déontologie). L'absence de suivi normalisé des intrants, des processus et des résultats, qui permettrait une appréciation et une évaluation cohérentes de l'utilisation des ressources et des résultats, constitue un obstacle à l'amélioration des politiques.

Résultats en matière d'accès

L'amélioration de l'accès aux services d'évolution de carrière a un effet direct sur la participation à l'éducation et la formation, les niveaux d'emploi et la productivité, réduisant de manière significative les inégalités en matière d'accès à l'apprentissage et à l'emploi. Il convient de promouvoir le développement précoce des compétences en matière de gestion de carrière à partir de l'enseignement de base. Les services destinés aux personnes de tous âges peuvent être encouragés à accorder un accès universel, par la mise en place d'une coordination étroite entre les prestataires ou la mise en place de guichets uniques. Des initiatives de sensibilisation peuvent être mises en place pour toucher les populations rurales et les groupes vulnérables en dehors de l'éducation, de la formation et des mesures actives du marché du travail. Lorsque des solutions à distance sont utilisées, elles devraient recourir à une diversité de canaux pour aborder

différents niveaux d'alphabétisation et d'accès aux équipements numériques. Le succès des solutions numériques pour améliorer l'accès dépend strictement de l'accès généralisé aux équipements et à l'internet et des niveaux de culture numérique des clients et des professionnels.

Résultats en matière d'utilisation des technologies

L'utilisation des technologies permet de fournir des services plus diversifiés à tous les citoyens, en particulier à ceux qui se trouvent dans des endroits éloignés ou qui sont confinés à domicile, si les TIC ne sont pas uniquement considérées comme un canal de diffusion de l'information, mais comme un espace viable pour l'évolution de carrière. Pour exploiter le potentiel des TIC, il est essentiel que les praticiens en matière de carrière disposent des compétences dont ils ont besoin et intègrent l'utilisation des TIC dans l'éducation au choix de carrière en cours, ce qui permet aux personnes de développer leurs compétences sur la manière d'utiliser les services en ligne et d'être présentes sur les réseaux sociaux. Il est également nécessaire de garantir une vision commune entre les parties prenantes, un soutien de la direction et une trajectoire stratégique pour la mise en œuvre des nouvelles technologies au niveau national. Il est possible de relever les défis liés à l'intégration inadéquate en renforçant la coordination et l'engagement formel en faveur du développement durable parmi les partenaires collaboratifs des services de carrière dans la conception et la fourniture de services⁵.

5 Voir www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/ELGPN_CMS_tool_no_4_web.pdf



► Références

Arnkil, Robert, Timo Spangar et Raimo Vuorinen. 2017. *Practitioner's Toolkit for PES Building Career Guidance and Lifelong Learning*. Union européenne.

Arulmani, Gideon. 2014. «The Cultural Preparation Process Model and Career Development», *Handbook of Career Development*, Springer, New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9460-7>

Ball, Stephen J. 2008. *The Education Debate: Policy and Politics in the Twenty-First Century*. Bristol: Policy Press.

Barnes, Sally-Ann, Jenny Bimrose, Alan Brown, Jaana Kettunen et Raimo Vuorinen. 2020. *Lifelong Guidance Policy and Practice in the EU: Trends, Challenges and Opportunities*. Rapport final. Luxembourg: Commission européenne. <https://doi.org/10.2767/91185>

Borbély-Pecze, Tibor et Jo Hutchinson. 2014. *Work-based Learning and Lifelong Guidance Policies*. Note conceptuelle ELGPN n° 5. Jyväskylä: Finlande.

Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle). 2008. *Establishing and Developing National Lifelong Guidance Forums. A Manual for Policy-makers and Stakeholders*. Cedefop, série Panorama 153. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.

Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle). 2021. Inventaire des politiques et pratiques en matière d'orientation tout au long de la vie. Dernière consultation le 31 mai 2021. www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/inventory-lifelong-guidance-systems-and-practices

Cedefop; Commission européenne; ETF; ICCDPP; OIT; OCDE; UNESCO. 2020. *Orientation professionnelle politique et pratique dans la pandémie: Résultats d'une enquête internationale conjointe – juin à août 2020*. Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/318103>

Commission européenne. 2001. *Réaliser un espace européen de l'éducation et de formation tout au long de la vie*. COM(2001) 0678. 21 novembre 2001, Bruxelles.

Conseil européen. 2004. *Projet de résolution du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres réunis au sein du Conseil relative au renforcement des politiques, des systèmes et des pratiques dans le domaine de l'orientation tout au long de la vie en Europe*. Conseil de l'Union européenne, 18 mai 2004. Bruxelles: Union européenne.

Conseil européen. 2008. *Résolution du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres, réunis au sein du Conseil: Mieux inclure l'orientation tout au long de la vie dans les stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie*. Bruxelles: Union européenne.

DHET (South African Department for Higher Education and Training) et NSF (National Skills Fund). 2019. National Skills Fund Annual Report 2018/19. www.dhet.gov.za/SitePages/SkillsDevelopmentNew.aspx

Education Scotland. 2017. External Quality Arrangements for the Review of Career Information and Advice and Guidance Services Delivered by Skills Development Scotland.

ELGPN (Réseau européen pour le développement de politiques d'orientation tout au long de la vie). 2010. *Développement des politiques d'orientation tout au long de la vie: Un kit de ressources européen*. Outils ELGPN n° 1. Saarijärvi, Finlande.

ELGPN (Réseau européen pour le développement de politiques d'orientation tout au long de la vie). 2015a. *Designing and Implementing Policies Related to Career Management Skills (CMS)*. Outils ELGPN n° 4. Saarijärvi, Finlande.

ELGPN (Réseau européen pour le développement de politiques d'orientation tout au long de la vie). 2015b. *Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance: A Reference Framework for the EU and for the Commission*. Outils ELGPN n° 6. Saarijärvi, Finlande.

ETF (Fondation européenne pour la formation). 2014. *Sector Skills Councils in Azerbaijan. Reviewing Structures for Social Partnership for Initial and Continuing Vocational Training*. ETF, Turin. www.etf.europa.eu/sites/default/files/2018-10/Sector%20skills%20councils%20in%20Azerbaijan.pdf

ETF (Fondation européenne pour la formation). 2017a. *Tracer Studies: Evaluating the Impact of Training Programmes*. ETF Skills Anticipation Background Note. ETF, Turin. www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/CEDE612F00BFF6B3C12581A600278816_Tracer%20studies.pdf

ETF (Fondation européenne pour la formation). 2017b. *Labour Market Information Systems. Collecting Information and Data on Labour Market Trends*. ETF Skills Anticipation Background Note. ETF, Turin. www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/466C7A2340B3DAE0C12580E60049FC1D_LMIS.pdf

ETF (Fondation européenne pour la formation). 2021a. *Youth Transition in the Southern and Eastern Mediterranean. Identifying Profiles and Characteristics to Tap into Young People's Potential*. ETF, Turin.

ETF (Fondation européenne pour la formation). 2021b. Orientation professionnelle en Albanie, au Kazakhstan, au Monténégro, en Macédoine du Nord, en Serbie, en Turquie et en Ukraine. ETF factsheets. ETF, Turin. <https://openspace.etf.europa.eu/blog-posts/career-guidance-albania-kazakhstan-montenegro-north-macedonia-serbia-turkey-and-ukraine>

Forum national allemand d'orientation en matière d'éducation, de carrière et d'emploi. 2016. *The BeQu Concept for Quality Development in Career Guidance and Counselling: The BeQu Quality Standards and Competence Profile*. Forum national allemand d'orientation en matière d'éducation, de carrière et d'emploi. www.beratungsqualitaet.net/upload/BeQu_EN_2016-12-15.pdf

Hooley, T. 2014. *The Evidence Base on Lifelong Guidance. A Guide to Key Findings for Effective Policy and Practice*. Outils ELGPN n° 3. Saarijärvi, Finlande. www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no.3-the-evidence-base-on-lifelong-guidance

IPEC (Programme international pour l'abolition du travail des enfants). 2013. *Emerging Good Practices of the ILO-IPEC Project «Support the National Action Plan to Combat Child Labour in Malawi»*. IPEC. www.ilo.org/ipec/Informationresources/WCMS_IPEC_PUB_22315/lang-en/index.htm

Kettunen, Jaana. 2017. *Career Practitioners' Conceptions of Social Media and Competency for Social Media in Career Services*. Jyväskylä, Finlande: Université de Jyväskylä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7160-1>

Kettunen, Jaana et James. P. Sampson. 2019. «Challenges in Implementing ICT in Career Services: Perspectives from Career Development Experts». *International Journal for Educational and Vocational Guidance* 19 (1): 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10775-018-9365-6>

Kettunen, Jaana et Teija Felt. 2020. «One-Stop Guidance Centers in Finland». *Career and Career Guidance in the Nordic Countries*. Edité par Erik Haug, Tristram Hooley, Jaana Kettunen et Rie Thomsen, 293–306. Leiden, Pays-Bas: Brill. https://doi.org/10.1163/9789004428096_020

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2004a. *Orientation professionnelle et politique publique: Comment combler l'écart*. Paris: OCDE.

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2004b. *L'orientation professionnelle: Guide pratique pour les décideurs*. Paris: OCDE.

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2019. *Getting Skills Right: Future-ready Adult Learning Systems*. Paris: OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264311756-en>

OIT (Organisation internationale du travail). 1948. Convention sur le service de l'emploi, C88, 9 juillet 1948. www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C088

OIT (Organisation internationale du travail). 1975. Convention sur la mise en valeur des ressources humaines, C142, 23 juin 1975. www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C142:NO

OIT (Organisation internationale du travail). 2004. Recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines, R 195, 17 juin 2004. www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312533

OIT (Organisation internationale du travail). 2006. *Career Guidance: An International Resource Handbook*. Genève: OIT.

Powers, Tony. 2017. *Partnerships and Contractors in the Delivery of Employment Services and ALMPs: A Literature Review*. Genève, Bureau international du travail.

Schiersmann, Christiane, Bernd-Joachim Ertelt, Johannes Katsarov, Rachel Mulvey, Hazel Reid et Peter C. Weber (éditeurs). 2012. *NICE Handbook for the Academic Training of Career Guidance and Counselling Professionals*. Berlin: H. Heenemann GmbH & Co.

Sultana, Ronald G. 2003. *Review of Career Guidance Policies in 11 Acceding and Candidate Countries: Synthesis Report*. Turin: Fondation européenne pour la formation.

Sultana, Ronald G. 2004. *Politiques d'orientation dans la société de la connaissance: Tendances, défis et réponses en Europe*. Thessalonique: Cedefop.

Sultana, Ronald G. 2018. «Precarity, Austerity and the Social Contract in a Liquid World: Career Guidance in Mediating the Citizen and the State». *Career Guidance for Social Justice: Contesting Neoliberalism*. Édité par Tristram Hooley, Ronald G. Sultana et Rie Thomsen, 63–76. Londres: Routledge.

Sultana, Ronald et Anthony G. Watts. 2006. *Career Guidance in Europe's Public Employment Services: Trends and Challenges*. Bruxelles: Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, Commission européenne.

Sultana, Ronald. 2012. «Learning Career Management Skills in Europe: A Critical Review». *Journal of Education and Work*, 25(2): 225–48. <https://doi.org/10.1080/13639080.2010.547846>

Watts, Anthony G. 2014. «Cross-national Reviews of Career Guidance Systems: Overview and Reflections». *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 32(1): 4–14.

Watts, Anthony G., Lynne Bezanson et John McCarthy. 2014. «The International Symposia on Career Development and Public Policy: Retrospect and Prospect». *Australian Journal of Career Development*, 23(3): 108–18. <https://doi.org/10.1177/1038416214543390>

Watts, Anthony G. et David Fretwell. 2004. *Public Policies for Career Development: Policy Strategies for Designing Career Information and Guidance Systems in Middle-Income and Transition Economies*. Washington, DC: Banque mondiale.

Watts, Anthony G. et Ronald Sultana. 2004. «Career Guidance Policies in 37 Countries: Contrasts and Common Themes». *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4(2–3): 105–22. <https://doi.org/10.1007/s10775-005-1025-y>

Watts, Anthony, Ronald Sultana et John McCarthy. 2010. «The Involvement of the European Union in Career Guidance Policy: A Brief History». *International Journal for Educational and Vocational Guidance* 10(2): 89–107. <https://doi.org/10.1007/s10775-010-9177-9>

Zelloth, Helmut. 2009. *In Demand: Career Guidance in EU Neighbouring Countries*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.



► Remerciements

Nous tenons à remercier les collègues Cristina Mereuta (ETF), Christine Hofmann (OIT), François Dumora (OIT), Georgios Zisimos (ETF), Iwona Ganko (ETF) et Paul Comyn (OIT) pour leurs commentaires éclairés et leur soutien à la réalisation du présent document. La responsabilité des avis exprimés dans le présent article incombe exclusivement aux auteurs et la publication ne constitue pas une approbation par le Bureau international du travail ou la Fondation européenne pour la formation des avis qui y sont exprimés.

