

INTEGRATION DES SERVICES D'INFORMATION ET D'ORIENTATION AU NIVEAU LOCAL



Lynne Bezanson & Ralph Kellett

Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière (FCAC)

Note préparée pour l'examen des politiques d'information, d'orientation et de conseil

À la demande de la Commission européenne et de l'OCDE

Novembre 2001

TABLE OF CONTENTS

RÉSUMÉ.....	4
1 INTRODUCTION.....	5
2 JUSTIFICATION D'UNE INTEGRATION DES SERVICES D'INFORMATION ET D'ORIENTATION AU NIVEAU LOCAL.....	6
2.1 L'évolution du monde du travail.....	6
2.2 L'apprentissage à vie, pierre angulaire des économies modernes.....	7
2.3 Tendances d'évolution des services d'information et d'orientation.....	7
2.4 La nécessité d'une cohérence des services au niveau national et local.....	10
3 L'IMPORTANCE DE DIRECTIVES NATIONALES POUR LA CREATION DE SERVICES LOCAUX INTÉGRÉS.....	11
3.1 Un exemple de cadre législatif pour des services locaux d'information et d'orientation.....	12
3.2 Les politiques nationales et régionales peuvent favoriser la collaboration au niveau local.....	13
3.3 Le rôle moteur des conseillers d'orientation.....	14
4 LES EXPERIENCES REUSSIES : QUELQUES EXEMPLES D'INTEGRATION DES SERVICES D'INFORMATION ET D'ORIENTATION.....	15
4.1 Les partenariats visant à faciliter la transition de l'école à la vie active.....	16
4.1.1. L'enseignement coopératif et l'apprentissage.....	16
4.1.2. L'information et l'orientation à l'initiative des entreprises.....	18
4.1.3. Les réseaux destinés à favoriser la transition de l'école à la vie active.....	18
4.1.4. Les partenariats entre administrations pour la transition de l'école à la vie active.....	19
4.1.5. Participation des parents au dispositif de transition de l'école à la vie active.....	19
4.1.6. Le rôle des syndicats dans le processus de transition.....	20
4.2 Lier le développement de capacités locales et les services d'information et d'orientation professionnelle.....	21
4.2.1. L'orientation et le développement de capacités locales en Argentine.....	21
4.2.2. La liaison entre le développement économique régional et la préparation à l'emploi : l'expérience de Terre-Neuve.....	22
4.2.3. Des services d'orientation pour les adultes (EGSA) : Learning for Peace – Contribution de l'éducation des adultes à la paix et à la réconciliation en Irlande du Nord.....	23
4.2.4. Le développement de capacités dans les organismes s'adressant aux jeunes.....	24
4.3 Les guichets uniques et le regroupement des services s'adressant aux adultes et aux jeunes.....	25
4.3.1. Les guichets uniques aux Etats-Unis.....	25
4.3.2. Les services situés dans des locaux communs.....	27
4.3.3. Les partenariats locaux : l'application du modèle à trois niveaux dans les services de l'emploi d'Etobicoke.....	28
4.4 Les organes consultatifs de l'orientation et de l'emploi au Royaume-Uni.....	29
4.4.1. Exemple d'organes consultatifs aux Etats-Unis.....	29
4.4.2. Exemple d'organes consultatifs au Royaume-Uni.....	29

5	LE ROLE DES DIFFERENTS ACTEURS DANS LES SERVICES INTEGRES LOCAUX.....	30
6	QUELQUES PROBLEMES.....	32
6.1	Un ensemble complet de services	32
6.2	Les participants aux services d'information et d'orientation	33
6.3	Les qualifications professionnelles des spécialistes et des praticiens de l'information et de l'orientation.....	34
6.4	Le rôle des autorités nationales, provinciales ou régionales et locales	35
7	CONCLUSIONS	35
	BIBLIOGRAPHIE.....	37

RÉSUMÉ

- Les services d’information et d’orientation professionnelles sont assurés par de nombreux organismes différents, dans de multiples types de structures. Pour créer un système cohérent de prestations de services, de solides mécanismes de collaboration s’imposent à l’échelon local.
- Cette collaboration exige que les politiques nationales/régionales offrent un solide encadrement tout comme les structures nationales et régionales compétentes.
- Les niveaux de collaboration peuvent varier, allant des modèles de réseau à l’intégration totale en passant par les modèles de cohabitation et de guichet unique. Dans bien des cas, les possibilités pratiques peuvent être limitées par le fait que l’information et l’orientation professionnelles s’inscrivent dans l’offre plus vaste de services d’enseignement, de formation, d’emploi et d’autres services à caractère social.
- Dans les politiques nationales, il convient d’accorder un rang plus élevé de priorité aux actions en faveur de l’intégration locale des services, en recourant à cette fin aux instruments appropriés.
- Il y a lieu en particulier de se préoccuper davantage du niveau d’intégration à encourager :
 - Entre les services assurés dans le secteur de l’enseignement et les services qui le sont dans le secteur de l’emploi.
 - Entre les services destinés aux jeunes et ceux qui sont proposés aux adultes.

1 INTRODUCTION

L'information et le conseil professionnels étaient jusqu'ici vus comme des services publics apportés par les institutions éducatives, les administrations et les organismes qui en dépendent. Les pays qui sont en concurrence dans une économie globale en ont de plus en plus une autre conception que l'on peut définir comme suit :

- Il s'agit d'une responsabilité individuelle : les services peuvent aider les personnes, mais celles-ci doivent gérer elles-mêmes leur carrière ;
- C'est un processus d'apprentissage continu (pendant toute la durée de la vie professionnelle), qui concerne chacun – et pas seulement pendant les moments de crise ;
- Information et conseil nécessitent de la souplesse et de l'adaptabilité de l'intéressé : du fait des transformations du travail et de l'emploi, la plupart des individus doivent être prêts à gérer des périodes de transition dans ces deux domaines ; et
- Différents types de services et de moyens sont nécessaires, à différentes étapes de la vie.

Dans la plupart des pays, on constate à la fois des lacunes et des doubles emplois en matière d'information et d'orientation. Les possibilités d'accès à celles-ci sont inégales. Peu de pays semblent avoir des politiques, des structures et des systèmes d'information et d'orientation cohérents, capables de faciliter les transitions à différentes périodes de la formation et de l'emploi.

De manière générale, les pays semblent être confrontés à plusieurs problèmes communs :

- Les services qui s'adressent aux jeunes et aux adultes sont habituellement séparés, ce qui ne facilite pas l'accès à tous les âges à la formation, à l'acquisition d'une compétence et au conseil professionnel ;
- L'orientation et le conseil professionnel sont des spécialités spécifiques, tout en faisant partie intégrante de différents services sociaux dont ce n'est pas l'objectif principal. C'est le cas par exemple du travail social, du développement communautaire et du reclassement. Les questions concernant les qualifications et la qualité des services sont donc complexes ;
- Un accès à la formation continue est souvent offert par des employeurs dont la main-d'œuvre est déjà très qualifiée. Les écarts entre niveaux de qualification ont d'importantes conséquences économiques et sociales ;
- L'explosion des technologies nouvelles a permis de consacrer davantage de moyens à l'information professionnelle et à des systèmes d'auto-information, mais a donné en même temps l'impression que les moyens consacrés au conseil et à l'orientation étaient au contraire plus réduits ;

- Dans beaucoup de pays, les services offerts aux jeunes au sein du système éducatif paraissent s'adresser principalement aux jeunes à risque ou marginalisés d'une part et/ou à ceux qui se préparent à faire des études supérieures. Les jeunes qui passent de la formation à l'emploi semblent bénéficier de moins d'attention et on peut craindre qu'aucune aide ne leur soit apportée une fois qu'ils ont quitté l'école ;
- Enfin, de manière générale, les services proposés aux adultes sont incomplets. Cette situation est peut-être liée au modèle d'un emploi stable et permanent, sans perspective d'évolution, qui tend à être remis en question.

L'intégration des différents services d'information et d'orientation dans une seule administration ne signifie pas nécessairement une cohérence sans faille de ces services tout au long de la vie. Différents types d'aide restent probablement nécessaires de la part de divers organismes. Une aide peut être nécessaire pour la formation, pour l'emploi et pour la vie courante. Et elle doit être adaptée au contexte local.

L'OCDE reconnaît que des politiques d'information et d'orientation centrées sur le niveau local sont essentielles. Il existe beaucoup d'exemples intéressants de coopération et de partenariats au niveau local qui répondent à l'un ou l'autre des problèmes énoncés plus haut. On peut beaucoup apprendre de ces expériences et c'est l'objet de ce document.

2 JUSTIFICATION D'UNE INTEGRATION DES SERVICES D'INFORMATION ET D'ORIENTATION AU NIVEAU LOCAL

2.1 L'évolution du monde du travail

Au cours de la dernière décennie, beaucoup de pays ont connu des transformations importantes dans le domaine du travail et de la formation. La globalisation des marchés et la nécessité de rester compétitifs ont amené les entreprises à rechercher une plus grande adaptabilité de leur main-d'œuvre. On considère de plus en plus que les travailleurs devront faire des allers et retours entre le travail et la formation.

Ces nouvelles attentes suscitent davantage de demandes vis-à-vis des services d'information, d'orientation et de conseil. L'organisation nationale, régionale et locale de ces services varie d'un pays à l'autre et des réponses différentes sont apportées à la nécessité de les offrir de manière régulière et continue. Mais au niveau local, beaucoup de personnes sont très intégrées dans leurs communautés, alors que les marchés du travail et les possibilités offertes sont spécifiques à chacune d'entre elles. Un service d'information et d'orientation qui serait le même pour tous n'aurait pratiquement aucun sens ; une approche et une information locales sont essentielles. Les questions qui se posent portent plutôt sur le degré de décentralisation qui peut être le plus efficace du point de vue des orientations stratégiques, de l'élaboration des politiques publiques, du financement, de l'égalité d'accès aux services et de leur qualité.

2.2 L'apprentissage à vie, pierre angulaire des économies modernes

L'apprentissage à vie se situe au centre des politiques publiques de la plupart des pays de l'OCDE. Par exemple, les gouvernements successifs du Canada, des Etats-Unis et du Royaume-Uni ont attribué des crédits importants à la recherche, à l'élaboration de politiques publiques et de programmes et à leur mise en œuvre pour développer la formation continue chez les jeunes et les adultes. Pour ces pays tout au moins, l'apprentissage à vie est l'une des priorités pour 2001-2005.

Au cours des deux dernières décennies, les politiques publiques ont fait une place importante à l'apprentissage à vie comme facteur de prospérité des individus et de la société. Les pouvoirs publics à tous les niveaux, les associations locales, les institutions de formation, les entreprises et les syndicats sont d'accord sur ce thème. Pour les entreprises, il s'agit d'un problème économique plutôt que social. La formation continue est essentielle pour maintenir la qualification des salariés. Toute organisation se doit d'offrir des possibilités de formation continue tout au long de la vie professionnelle, si elle veut conserver et faire progresser un personnel de qualité.

L'apprentissage à vie devient une réalité lorsque :

- Différents types de formation sont reliés entre eux, transparents et accessibles aux apprenants (du niveau primaire au post-secondaire, en classe, sur le lieu de travail et par Internet) ;
- Des objectifs personnels, aussi bien que professionnels, peuvent être poursuivis à toutes les périodes de l'existence ;
- Les individus, les institutions, les diverses organisations ont également les moyens de prévoir une formation continue ou d'y contribuer ;
- La formation a clairement sa place dans une évolution professionnelle ; et
- Des possibilités de formation sont accessibles à tous les travailleurs.

Les types de compétences qui constituent le capital humain d'un pays comportent à la fois des compétences spécifiques à une tâche ou à un emploi et d'autres qui peuvent servir aussi bien dans la vie quotidienne qu'au travail. Les compétences exigées dans une économie de plus en plus fondée sur les connaissances évoluent constamment. Le développement des compétences commence naturellement à l'école primaire, mais s'étend aussi au-delà du départ à la retraite. Répondre à ces besoins concerne les pouvoirs publics à tous les niveaux, l'enseignement aussi bien privé que public, les entreprises, les syndicats, les bénévoles et toutes sortes de groupes d'intérêt local. Pour les individus, le développement continu de leurs compétences constitue un élément essentiel de leur gestion de carrière.

2.3 Tendances d'évolution des services d'information et d'orientation

Principales tendances en Europe

D'après Watts (1995), trois tendances principales sont apparues au cours des années 90 :

- L'orientation est désormais vue comme *un processus continu* qui devrait débiter très tôt pendant la scolarité, continuer pendant la période prolongée de transition vers l'emploi et la vie active et devrait donc être accessible aux adultes ;

- *Un modèle professionnel plus ouvert* fait son apparition, avec la diversification des types d'interventions que peuvent proposer les spécialistes (programmes d'études, travaux en groupe, ordinateurs et autres médias). Ils travaillent plus souvent avec des réseaux d'autres spécialistes et organismes (par exemple, pour aider les enseignants et les inspecteurs dans leur fonction d'orientation et pour faire participer les parents). Le rôle du conseiller personnel dans le récent programme *Connexions* au Royaume-Uni implique des liens plus étroits entre les spécialistes de l'orientation et les éducateurs de jeunes ; c'est la mise en œuvre d'une démarche plus ouverte avec un réseau de professionnels ;
- Enfin, l'accent est mis davantage sur *l'individu comme agent actif* du processus d'orientation.

Dans plusieurs pays européens, on perçoit également des indices d'un rôle plus important accordé à l'information et à l'orientation. C'est particulièrement net dans certaines régions du Royaume-Uni, notamment l'Ecosse et le Pays de Galles. L'information et l'orientation sont vues comme des éléments importants de l'amélioration des qualifications de la population et de la bonne utilisation des ressources humaines du pays.

Par ailleurs, on assiste à une *déréglementation* des services d'information et d'orientation. Certains pays ont même appliqué des principes de marché ou de quasi-marché. Au Royaume-Uni par exemple, une grande partie des responsabilités du ministère de l'Emploi en matière de formation et d'orientation ont été transférées aux *Learning and Skills Councils* (LSC – Conseils de la formation et de la qualification). En France, les Centres institutionnels de bilan de compétences (CIBC) sont financés par les évaluations qu'ils réalisent, qui font l'objet d'un chiffrage et ils risquent la fermeture s'ils n'ont pas suffisamment de clients. Aux Pays-Bas, les établissements scolaires bénéficient d'une plus grande autonomie de leur dispositif d'orientation, dans le cadre de directives nationales. Les Bureaux de conseil sur la formation et l'emploi (AOB) proposent leurs services sur une base contractuelle aux établissements scolaires, à l'Agence pour l'emploi et aux employeurs.

Une décentralisation des services a été réalisée dans une certaine mesure dans presque tous les pays. Au Danemark, la plupart des initiatives sont prises au niveau régional ou local. En France, il y a encore quelques années, tous les services d'orientation étaient sous la responsabilité de l'administration centrale. Aujourd'hui, un grand nombre d'initiatives et de services dépendent d'associations ou d'organismes locaux. En Espagne, les régions autonomes ont pris de l'importance, ce qui a permis une diversification des services.

Une évolution supplémentaire résulte de la *formation de conseils nationaux*, qui rassemblent différents organismes directement ou indirectement concernés par l'information et l'orientation professionnelle. Des conseils de ce type ont été créés au Danemark, aux Pays-Bas, en Italie et au Royaume-Uni.

Les principales tendances aux Etats-Unis

Aux Etats-Unis, l'information et l'orientation sont considérées comme des éléments importants de la préparation des étudiants à l'entrée dans la vie active. C'est pourquoi le gouvernement a élaboré *une législation* pour apporter une aide fédérale à l'information et à l'orientation dans les établissements scolaires. La loi Carl D. Perkins sur la formation professionnelle et technologique (*Carl D. Perkins Vocational and Applied Technology Education Act*) de 1990 constitue une première législation fédérale. Elle a été complétée par la loi de 1994 sur le passage de la formation à l'emploi (*School to Work Opportunities Act, ou STWOA*).

Ces deux textes législatifs font appel aux organismes des Etats et des collectivités locales, pour constituer *des partenariats* entre personnels de l'enseignement et entreprises, en vue de créer des programmes de qualité pour faciliter la transition de l'école à la vie active et pour la formation professionnelle et technologique. Tous deux font appel à *des conseillers formés et habilités* pour mettre en œuvre des actions d'information et d'orientation.

Une autre tendance importante que l'on peut constater aux Etats-Unis a consisté à déterminer *des normes* et à mettre en place un appui technique aux services d'information et d'orientation. La création de certificats de conseiller professionnel et de conseiller en gestion de carrière illustre la tendance à adopter un modèle ouvert s'appuyant sur des réseaux de professionnels. Jusqu'en 2000, l'impulsion dans ce domaine était donnée par le *National Occupational and Information Coordinating Committee (NOICC)* et par un réseau parallèle de comités au niveau des Etats. Il s'agissait d'une action commune de différents ministères, dont ceux du Travail et de l'Education, qui concernait à la fois l'information professionnelle, les systèmes d'information et la gestion de carrière. Le NOICC a maintenant été remplacé par *l'American Career Resource Network* et par les *State Career Resource Networks* (réseaux d'aide au niveau fédéral et à celui des Etats). La nouvelle structure implique une séparation entre le conseil professionnel, qui relève du ministère de l'Education et les systèmes d'information, qui dépendent du ministère du Travail.

Principales tendances au Canada

La privatisation et *la décentralisation* sont devenus des mots à la mode à tous les niveaux de l'administration et dans tous les organismes publics au Canada. Les méthodes de sous-traitance et les prestataires de services diffèrent, mais le résultat est le même. Les administrations offrent un moins grand nombre de services sociaux, tandis qu'un plus grand nombre d'organismes privés sont impliqués.

Les services d'information et d'orientation sont principalement des services publics offerts dans les établissements scolaires par les administrations fédérales et provinciales et par des organismes municipaux. Les conseillers en orientation professionnelle, en gestion de carrière et en reclassement existent depuis longtemps dans le secteur privé et sont généralement rémunérés pour leur activité pour ceux qui sont en mesure de payer. Mais le paysage a changé. Un beaucoup plus grand nombre de praticiens du secteur privé ont un contrat avec des administrations pour travailler pour une clientèle plus diversifiée. Suivant ces contrats, les services rendus continuent à être gratuits. Le plus grand nombre de praticiens travaillent pour le compte d'organismes locaux sans but lucratif. Ils constituent un groupe très diversifié, dont les qualifications et les expériences professionnelles sont variées.

Au cours des cinq dernières années et même au-delà, les politiques publiques au Canada ont mis l'accent sur la *responsabilité individuelle* et sur l'autonomie en matière de gestion de carrière. Les jeunes et les adultes sont incités à utiliser de manière indépendante les documents et les services que leur proposent des organismes fédéraux, provinciaux ou locaux. A tous les niveaux de l'administration, l'essentiel des moyens a été consacré au *libre service*. Cela résulte de la volonté de l'administration de réduire les coûts, mais aussi du développement rapide des technologies liées à Internet, qui offrent de larges possibilités d'interactivité, de visualisation et même de communications audio. L'information professionnelle peut être proposée plus efficacement par Internet en mode libre-service que l'orientation et le conseil. Des recherches sur les coûts et les avantages respectifs des différentes méthodes pour différents types d'utilisateurs sont nécessaires pour justifier la répartition des ressources entre ces méthodes.

Le suivi individualisé est devenu un élément essentiel de l'approche intégrée utilisée au Canada. Il vise à assurer une continuité et une disponibilité des services dans un environnement local fonctionnant en partenariat. Il doit aider l'utilisateur à relier différents services offerts par différents organismes et à intégrer les résultats en un ensemble individualisé. Lorsqu'il contractualise des services d'information et d'orientation, le département fédéral responsable des programmes d'adaptation au marché du travail

(Développement des ressources humaines Canada – DRHC) insiste pour que tous les prestataires de service utilisent les mêmes méthodes, y compris pour leurs systèmes informatisés (Contact IV).

Le recours aux technologies nouvelles modifie les conditions d'accès à l'information et à l'orientation. De plus en plus, on attend des usagers qu'ils agissent davantage par eux-mêmes. Beaucoup d'entre eux utilisent l'ordinateur pour connaître les métiers, les possibilités d'emploi et le monde du travail. Ils ont recours à des programmes d'auto-évaluation pour les aider à évaluer leurs intérêts et à choisir leur orientation professionnelle. Il y a des programmes permettant de confronter les compétences du demandeur d'emploi et les offres d'emploi. Le recours à ces systèmes nécessite très peu d'interventions des praticiens. De ce fait, on examine de plus près le rôle des spécialistes de l'orientation et du conseil. Il leur faut de plus en plus faire la preuve de l'utilité de leurs services d'un point de vue éducatif, économique et social.

2.4 La nécessité d'une cohérence des services au niveau national et local

Les services d'information et d'orientation sont fournis par des organismes très divers : en classe, par des centres d'orientation, des services des ressources humaines, des organismes locaux, des entreprises privées, des agences pour l'emploi. Mais il est souvent difficile pour l'utilisateur de savoir à qui s'adresser pour obtenir le service dont il a besoin. Au niveau local, les services offerts ne sont souvent ni conviviaux, ni transparents.

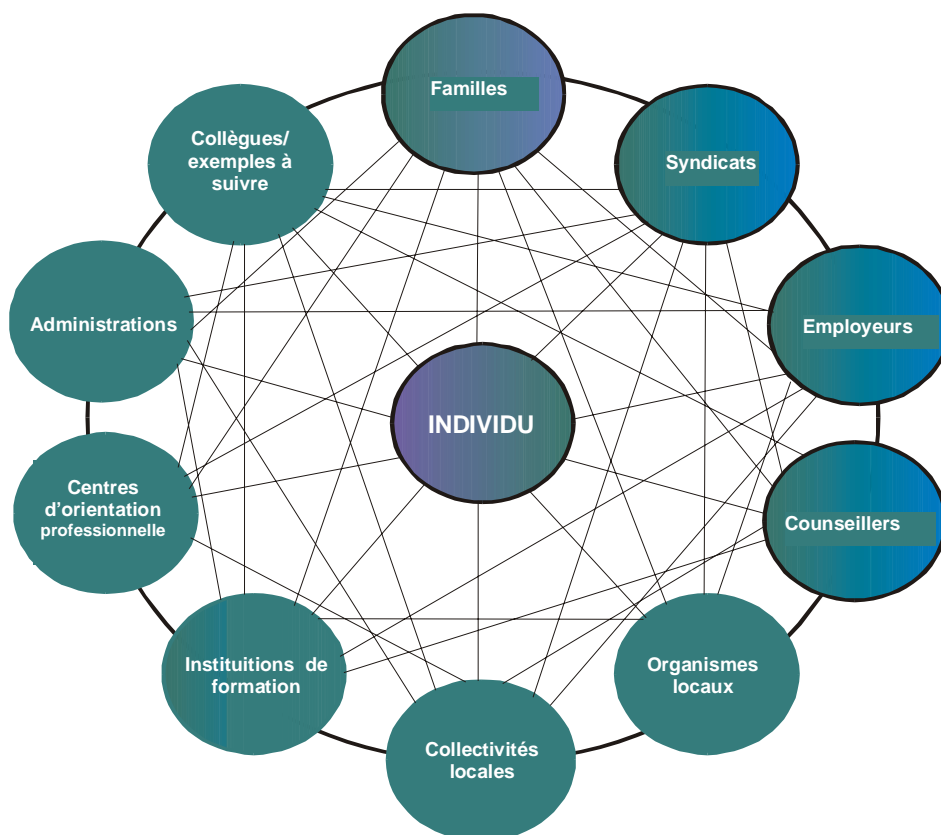
Deux problèmes au moins doivent être résolus :

- L'efficacité. Un service efficace est celui qui répond aux besoins. Dans la plupart des pays, il reste beaucoup à faire pour définir les types d'intervention (individuelle, en groupe, en libre service, avec d'autres usagers) qui répondent le mieux aux besoins de chacun, puis d'expérimenter et d'évaluer l'efficacité de différentes méthodes ;
- Le cloisonnement et les failles des services. Dans beaucoup de pays, dont le Canada, il existe un cloisonnement entre les services qui relèvent de l'éducation et de l'emploi. Bien souvent, il n'y a pas de continuité entre les deux. Par conséquent, ceux qui quittent l'école pour entrer dans la vie active n'ont pas de lieu où s'adresser naturellement pour leur information et leur orientation. Il peut exister un organisme local, mais il est souvent difficile de savoir auquel s'adresser. Les organismes administratifs se réfèrent souvent à des critères d'accès à différents types de service, autres que le libre accès (par exemple bénéficier d'une allocation de chômage). L'existence de ces critères peut constituer une barrière à l'accès aux services, qui peut ainsi souffrir de failles.

A ce jour, l'expérience de beaucoup de pays paraît suggérer que la collaboration de nombreux acteurs est nécessaire pour constituer un système cohérent d'information et d'orientation. Cette collaboration devrait exister aux niveaux national, régional et local. La figure 1 montre qu'un large éventail d'organismes sont impliqués et qu'ils doivent collaborer pour concevoir et mettre en œuvre les politiques, diffuser les informations et apporter des services aux clients.

Dans un système cohérent, les interactions entre les différents acteurs devraient être complémentaires. S'il n'est pas cohérent, la personne concernée est dans la confusion, ce qui entraîne souvent une affectation inadéquate de ressources humaines et financières. Chaque pays doit identifier les acteurs chargés de concevoir et de fournir des services d'information et d'orientation, définir leurs rôles respectifs et créer des mécanismes pour les faire travailler ensemble à l'amélioration du système.

FIGURE 1: Les différents acteurs participant à un système cohérent d'information et d'orientation



Extrait de: Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre, 1994)

3 L'IMPORTANCE DE DIRECTIVES NATIONALES POUR LA CREATION DE SERVICES LOCAUX INTÉGRÉS

Dans un but de cohérence et d'intégration, beaucoup de pays ont centralisé leurs politiques, leurs programmes et leurs services dans une ou deux administrations. Au Royaume-Uni par exemple, deux ministères ont la responsabilité principale de l'information et de l'orientation : celui de l'Education et de la Qualification et celui de l'Emploi et des Pensions.

Le Canada et les Etats-Unis ont adopté des orientations contrastées. Pour donner une cohérence à l'ensemble du système et pour intégrer ses différentes composantes, le Canada a instauré une meilleure collaboration entre les acteurs concernés, dans le cadre de conseils de l'emploi ; une meilleure coordination entre divers services, grâce à des réseaux locaux ; et une complémentarité entre politiques et services, aux niveaux national et provincial.

Créer une complémentarité et une collaboration entre services d'information et d'orientation nécessite une direction énergique. Au Canada et aux Etats-Unis, l'information professionnelle est désormais une responsabilité partagée des administrations fédérales et provinciales (ou des Etats), tandis que l'orientation et le conseil sont d'abord sous la responsabilité des provinces ou des Etats. Mais la majorité des expériences réussies au niveau local évoquées dans cette étude se sont situées dans le contexte de politiques nationales ou régionales ou de mesures législatives déterminées. On en trouvera ci-dessous trois exemples.

3.1 Un exemple de cadre législatif pour des services locaux d'information et d'orientation

Comme indiqué plus haut, les Etats-Unis ont créé au début des années 90 un cadre législatif pour une aide fédérale à l'information et à l'orientation professionnelles. Le *Carl D.Perkins Vocational and Applied Technology Education Act* de 1990 et le *School-to-Work Opportunities Act* (STOWA) de 1994 doivent répondre à la nécessité urgente de préparer les jeunes à l'entrée dans la vie active et de rendre la main-d'œuvre plus compétitive. L'objectif de la loi STOWA consiste à créer des dispositifs de transition grâce à des partenariats entre institutions de formation et entreprises qui permettront d'élaborer des programmes de qualité. Il s'agit de donner à tous les élèves/étudiants – et pas seulement à ceux qui suivent une formation technique ou professionnelle – la possibilité d'acquérir une expérience du travail en entreprise. Le *Perkins Act* fixe des orientations pour les organismes locaux ou du niveau des Etats pour qu'ils élaborent des programmes de formation professionnelle ou technique appliquée, afin que les jeunes et les adultes acquièrent les connaissances de base et les compétences techniques exigées par les emplois d'aujourd'hui et de demain. Les deux textes font explicitement référence à l'orientation professionnelle.

La loi STOWA encourage les Etats à mettre en œuvre différentes approches pour concevoir et mettre en application des programmes favorisant la transition vers l'emploi. Il peut s'agir de formations scolaires ou en entreprise, ou d'activités connexes. Il est demandé aux Etats de mettre à disposition des conseillers formés et ayant une qualification reconnue pour prendre en charge les fonctions d'orientation et de conseil qu'impliquent ces programmes.

Le *Perkins Act* demande à chaque Etat de garantir qu'il apportera la direction, le contrôle et les moyens nécessaires à l'orientation et au conseil professionnels. Il précise qu'ils doivent faire en sorte que ces services soient également accessibles aux élèves quelle que soit leur origine. Les programmes des Etats doivent aussi comporter une formation complémentaire des enseignants et des conseillers qui ont en charge les élèves de l'enseignement professionnel, ainsi que du personnel des organismes locaux.

Plus récemment (1998), les Etats-Unis ont adopté le *Workforce Investment Act* (Loi sur l'investissement dans les ressources humaines). Cette loi réforme les programmes fédéraux d'emploi, d'éducation des adultes et de reconversion pour créer un système intégré, continu d'investissement dans les ressources humaines et d'activités concernant l'éducation des adultes et des jeunes. Les organismes qui assurent une formation professionnelle et technique post-secondaire sont des partenaires *obligatoires* de ce système. L'application de cette loi est sous la responsabilité du Département emploi et formation du ministère fédéral du Travail (Sampson et Reardon, 1997).

Ces trois législations prévoient des ressources financières mises à disposition des Etats et, par l'intermédiaire de ceux-ci, d'organismes locaux qui conçoivent et mettent en œuvre des actions. Des indicateurs identiques pour les trois types de programmes sont utilisés pour mesurer les performances des Etats et des collectivités locales.

3.2 Les politiques nationales et régionales peuvent favoriser la collaboration au niveau local

L'approche européenne

Le Livre blanc de la Commission européenne sur l'éducation et la formation (Commission européenne, 1995) était l'un des éléments d'un processus visant à la fois une analyse de la situation et la définition d'orientations pour des programmes de formation. Il définit les actions que devraient entreprendre les Etats membres et les mesures de soutien qui devraient être prises au niveau européen. Etant donné la diversité des situations nationales et le fait que des solutions globales ne seraient pas adaptées, le document ne suggère pas de *modèle* unique de formation pour l'Union européenne. Il propose plutôt des suggestions et des orientations destinées à soutenir et à compléter des politiques et des programmes établis par les autorités nationales, régionales et locales.

Le Livre blanc souligne clairement l'importance d'un développement de la formation. Des services d'information et d'orientation appropriés constituent l'une des conditions de l'accès à la formation. Suivant la Commission, le citoyen européen dispose de meilleures informations pour choisir un hôtel ou un restaurant que pour choisir une formation. Pour améliorer l'information et l'orientation, le Livre blanc suggère que les Etats membres créent des « centres de ressources en connaissances ». Il propose aussi la création de « réseaux de coopération externe ». Ces centres et ces réseaux sont vus comme le résultat de la coopération locale entre institutions de recherche, entreprises et institutions de formation.

En Europe, beaucoup de pays ont créé des conseils nationaux de l'emploi. D'abord situés au niveau national, ceux-ci ont par la suite eu un équivalent au niveau local. On a vu que des conseils de l'information et de l'orientation professionnelles fonctionnaient bien au Danemark, aux Pays-Bas, en Italie et au Royaume-Uni. Ces conseils ont notamment la responsabilité de veiller à ce qu'une information et une orientation de qualité fassent partie des programmes d'insertion sur le marché du travail. Les gouvernements ont décidé de s'appuyer sur les conseils pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de programmes d'emploi, ainsi que des services qu'ils impliquent. Les conseils bénéficient du soutien des politiques nationales et d'une aide financière. Dans presque tous les cas, la création de partenariats au niveau local est encouragée. Au Royaume-Uni par exemple, il y a actuellement 76 services d'information et d'orientation des adultes organisés en partenariat (*National Institute of Adult Education Continuing Education*, 1999).

L'expérience du Canada

Dans ce pays, le gouvernement fédéral a traditionnellement la responsabilité principale des questions d'emploi. Au cours des dernières années, ces responsabilités ont été transférées à certaines provinces dans le cadre des Ententes sur le développement du marché du travail (EDMT). Cinq provinces ont pris la responsabilité de tout ce qui concerne le conseil professionnel, à l'exception de l'information sur le marché du travail (IMT). Quatre provinces partagent cette responsabilité avec l'administration fédérale chargée de l'emploi : Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Une bonne partie des services ont été sous-traités au secteur privé (marchand et non marchand). Le seul service universel est l'accès aux informations sur l'emploi (IMT). Les conditions d'accès à des services tels que le conseil professionnel, les formations de perfectionnement et de recyclage varient suivant les provinces ou territoires. Le placement professionnel est presque entièrement laissé au secteur privé, sauf en ce qui concerne les banques de données en libre service que les administrations fédérales et provinciales mettent à disposition du public. L'administration a abandonné le placement professionnel, principalement parce que ses services n'étaient pas suffisamment utilisés par les employeurs, alors que ses banques de données étaient bien appréciées, aussi bien par les demandeurs d'emploi que par les employeurs.

Il est important de remarquer que la décentralisation au niveau des provinces ou territoires des actions de préparation à l'entrée sur le marché du travail a fait l'objet de larges débats publics, tous les acteurs intéressés (employeurs, syndicats, institutions de formation, organismes d'insertion) ayant leur mot à dire. Les EDMT sont le résultat des décisions prises à la suite de ces débats.

Dans le système très décentralisé du Canada, il est difficile de conformer les politiques, les programmes et les actions menées aux priorités nationales, telles que l'apprentissage à vie, l'amélioration des qualifications, le recours aux nouvelles technologies et les mesures actives en faveur des chômeurs et des bénéficiaires d'allocations sociales. Afin d'harmoniser les points de vue et les approches en matière de conseil et de gestion des carrières, des organismes intergouvernementaux ont été créés, tels que le Conseil des ministres de l'Éducation (CMEC) et le Forum des ministres du Marché du travail (FMMT).

L'approche canadienne de la décentralisation des services implique une contribution du secteur économique. Le gouvernement fédéral et un certain nombre de gouvernements des provinces et des territoires collaborent pour créer des organismes sectoriels chargés d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures en faveur du conseil professionnel et de la formation. Ces gouvernements contribuent au financement sous différentes formes. Les entreprises participent également au financement et apportent des compétences techniques. Les organismes sectoriels s'efforcent de créer des partenariats locaux pour mettre en application les mesures proposées. Leur rôle consiste principalement à établir et à diffuser une information spécifique à chaque secteur. Mais ils se sont fréquemment heurtés à des difficultés. D'une part, leurs relations avec le milieu local et avec les associations de bénévoles qui travaillent pour les jeunes sont souvent insuffisantes. D'autre part, les institutions d'éducation sont submergées d'informations, à tel point qu'elles n'ont pas toujours de réaction positive vis-à-vis des informations supplémentaires fournies par des organismes sectoriels, nationaux ou provinciaux. Le Consortium canadien des carrières, créé en partenariat au niveau national par les organismes locaux, y compris les conseils sectoriels et financé par le DRHC, a pour rôle de faciliter la coordination et la définition de stratégies visant à améliorer la diffusion et l'utilisation des matériaux au niveau local.

3.3 Le rôle moteur des conseillers d'orientation

Le Canada a conservé la tradition consistant à organiser l'orientation et le conseil professionnel au sein des établissements d'enseignement secondaire. Les conseillers d'orientation, qui sont des enseignants qualifiés et des spécialistes de l'orientation proposent tout un ensemble de services de conseil, d'orientation scolaire et professionnelle et d'assistance en cas de difficulté. Mais chaque conseiller est responsable d'un nombre d'élèves tel que dans la pratique certains élèves n'ont pas accès au conseiller d'orientation. En dépit des initiatives des pouvoirs publics et du secteur privé, et des programmes qu'ils mettent en œuvre pour encourager les jeunes à choisir des métiers techniques, les élèves qui ne continuent pas leurs études après l'enseignement secondaire ne bénéficient guère d'une aide en matière d'orientation.

Une approche quelque peu différente a été suivie dans la province du Québec. Lors d'un forum sur l'éducation, l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducatrices et psychoéducateurs du Québec (OCCOPPQ) a suggéré d'adopter *une politique de prévention*. Les praticiens et les responsables des politiques publiques se sont mis d'accord pour adopter une nouvelle approche à titre expérimental. Un financement a été décidé pour une période de quatre ans pour créer une « école orientante ». Le ministère de l'Éducation procède actuellement à l'évaluation de cette expérience.

Qu'est-ce que l'« école orientante » ? Il s'agit de créer un environnement éducatif dans lequel chacun doit s'efforcer :

- D’aider les élèves à comprendre pourquoi ils doivent apprendre les langues, les mathématiques, les sciences et les autres matières ;
- De transmettre aux élèves un message cohérent sur l’utilité des études qu’ils sont en train de suivre ;
- D’offrir aux élèves des expériences personnelles qui leur permettront de mieux définir leur identité, d’acquérir l’expérience d’un milieu de travail, d’avoir des contacts utiles avec le marché du travail et de trouver des informations sur les métiers, les carrières, les formations, etc..

On s’efforce de plus en plus d’intégrer l’information professionnelle dans les programmes d’études. La collection *Jouer...pour de vrai* réalisée au Canada et reconnue au niveau international constitue un exemple d’intégration de l’information professionnelle au programme. Plusieurs provinces ont également adopté récemment un système suivant lequel une expérience de travail bénévole local est prise en compte pour le diplôme de fin d’études. Dans plusieurs provinces un enseignement obligatoire d’information professionnelle donné par l’école a été créé.

4 LES EXPERIENCES REUSSIES : QUELQUES EXEMPLES D’INTEGRATION DES SERVICES D’INFORMATION ET D’ORIENTATION

On peut voir dans beaucoup de pays des services bien intégrés d’information et d’orientation à différents niveaux :

- National
- Régional/provincial ou de l’Etat; et
- Local.

Comme on l’a vu plus haut, une direction, des politiques et des approches venant du niveau national sont importantes pour garantir l’intégration de ces services au niveau régional ou local.

L’intégration des différents services d’information et d’orientation dans un système cohérent ne présentant si possible aucune faille à l’un de ces trois niveaux ou à plusieurs d’entre eux doit se faire dans le contexte plus large que représentent les systèmes d’éducation, de formation professionnelle, d’emploi et les autres services sociaux. C’est ce que montrent les exemples présentés ci-dessous.

On peut aussi trouver des exemples d’intégration de ces services pour certaines catégories d’usagers et non pour d’autres. Dans certains pays, c’est le cas pour les services destinés aux élèves/étudiants des enseignements secondaire et post-secondaire, mais pas nécessairement pour ceux concernant les adultes. L’intégration est parfois assurée pour les jeunes et les adultes qui passent par un processus de transition, mais pas pendant toute la durée de la vie. En examinant les expériences réussies d’intégration, on précisera dans quelle mesure elles concernent uniquement les jeunes, ou les adultes ou toute la population.

Enfin, il faut comprendre qu'il existe différents types et niveaux d'intégration parmi les organisations chargées de l'information et de l'orientation. Ces types et niveaux sont très variés. Dans un but de simplification, les exemples qui suivent sont classés sous quatre types d'intégration, en commençant par la moins poussée :

- Partage des informations, fonctionnement en réseau et éventuellement échange de personnel (modèle de réseau) ;
- Installations communes : des organismes partagent les mêmes locaux, mais conservent leur personnel, leur financement et leur conseil de direction propres (modèle du partage des locaux) ;
- Des organismes partagent un même local et emploient un personnel commun, peuvent avoir des sources de financement communes, mais les organisations et les organes de direction demeurent distincts (modèle du guichet unique) ;
- Tous les services dépendent d'un seul organisme, sous la responsabilité d'une administration ou d'un organe de direction unique (*intégration complète*).

On cherchera, dans les exemples qui suivent, à faire apparaître la dynamique sur laquelle s'appuient les initiatives, par exemple le type de partenariat ou le cadre législatif. Dans chaque cas, on soulignera les éléments qui ont contribué à la réussite de l'intégration.

4.1 Les partenariats visant à faciliter la transition de l'école à la vie active

4.1.1. *L'enseignement coopératif et l'apprentissage*

Dans beaucoup de pays de l'OCDE, les employeurs, les syndicats et les institutions d'éducation se rendent compte qu'on ne connaît pas suffisamment le monde du travail à l'école et que les élèves n'ont pas assez de contacts avec le milieu professionnel. L'enseignement coopératif, l'initiation au travail et l'apprentissage visent à établir une passerelle entre le monde de l'école et celui de l'entreprise.

L'apprentissage et l'initiation au travail poursuivent des objectifs plus larges, mais devraient aussi comporter (et comportent habituellement) des éléments importants d'information et d'orientation. Ces éléments peuvent être intégrés à la fois aux niveaux national, régional et local, ou seulement à ces deux derniers niveaux.

4.1.1.1. *Les services intégrés aux différents niveaux : national, régional et local*

Dans beaucoup de pays européens, le système éducatif comporte deux filières principales distinctes. En Allemagne et au Danemark, la formation professionnelle constitue une partie intégrante du système éducatif s'adressant aux jeunes comme aux adultes. Après dix années d'enseignement obligatoire, presque tous les jeunes de ces pays suivent un apprentissage pendant deux ou trois ans, ou une école technique, ou un enseignement supérieur gratuit. Ces systèmes sont transparents : les conditions d'accès, les procédures et les résultats attendus de la formation sont clairs et bien connus des élèves/étudiants, des parents, des enseignants, des travailleurs et des employeurs.

Les types d'apprentissage diffèrent par la durée, l'organisation du temps et le contenu des programmes d'études, mais ils s'insèrent dans un ensemble cohérent défini par des règles et des conditions d'accès communes. Les employeurs ont confiance dans le fait que les apprentis, quelles que soient l'école

et l'entreprise par lesquelles ils sont passés, ont acquis un niveau élevé de qualification et une bonne attitude vis-à-vis du monde du travail. Cette approche globale de l'information, de l'orientation et de la formation professionnelles contraste fortement avec la grande diversité de programmes auxquels les jeunes ont accès dans d'autres pays de l'OCDE, dont la plupart ont des conditions d'accès et d'achèvement différentes et sur les résultats desquels on sait peu de choses. La transparence des systèmes danois et germanique permet à chacun – parents, enseignants, élèves/étudiants, salariés et employeurs – de comprendre les choix possibles et la manière de suivre un itinéraire donné. De leur côté, les étudiants comprennent le lien entre leurs résultats scolaires, leurs choix d'orientation, leurs capacités d'apprentissage et leurs chances d'obtenir un bon emploi (*National Governor's Association*, 1995).

Les systèmes danois et germanique d'apprentissage, qui comportent des éléments d'orientation, sont des exemples de modèles totalement intégrés.

4.1.1.2 *Les services intégrés aux niveaux régional et local*

Certaines provinces canadiennes ont activement favorisé l'enseignement coopératif et l'initiation pratique au travail dans l'enseignement secondaire. Dans certains cas, ces formations comportent des éléments d'information et d'orientation professionnelle (exemples recherche d'information professionnelle, conseil professionnel avant et après une initiation pratique au travail). Une proportion notable d'établissements d'enseignement supérieur organise un enseignement coopératif qui constitue une partie intégrante de certains programmes d'enseignement (par exemple en sciences de l'ingénieur).

Les organisations professionnelles au Canada ont été depuis longtemps en faveur de ce type de formation. Mais en pratique, les coordinateurs de l'enseignement coopératif dans les écoles secondaires rencontrent souvent des difficultés pour placer leurs élèves dans les entreprises. Pour justifier leur incapacité à offrir des stages, les employeurs mentionnent parfois la réglementation concernant la santé et la sécurité, ou les objections des syndicats vis-à-vis de l'emploi d'une main-d'œuvre non rémunérée. Il faut trouver des méthodes, telles que le recours à des organismes servant d'intermédiaires, pour aider les employeurs et les syndicats à offrir des possibilités de placement de stagiaires.

Les restrictions budgétaires qui se sont produites depuis un certain nombre d'années ont entraîné une diminution sensible du nombre de postes affectés à la coordination de ces activités. Pour faire face à cette situation, les établissements scolaires ont demandé aux parents de jouer un rôle plus important, par exemple en contribuant à l'enseignement à titre bénévole. Il faudrait envisager de leur donner également un rôle plus important dans le rapprochement entre le monde de l'éducation dans les écoles canadiennes et celui du travail.

Il y a des tentatives au niveau central pour impliquer davantage les parents. C'est le cas par exemple du programme *Une Journée au travail avec vos enfants* qui a été conçu au niveau national, mais qui est mis en œuvre par des organismes locaux. Au niveau local, une école secondaire d'Edmonton a réalisé un programme « d'observation d'un poste de travail » organisé par un spécialiste de l'orientation et par le conseil des parents. Les parents s'inscrivent pour offrir ce type d'expérience pendant une journée sur leur lieu de travail. C'est une expérience innovante d'ouverture des élèves au monde du travail. Des questions de réglementation, de sécurité et d'assurance se posent et doivent être soigneusement résolues. On peut espérer cependant qu'un plus grand nombre de jeunes bénéficieront de ce type d'initiatives.

Les expériences canadiennes d'enseignement coopératif et d'initiation au travail constituent un exemple de directives et de financements nationaux ou provinciaux, mais de mise en œuvre au niveau local, dans le cadre d'actions assurées par des collectivités locales pour leurs besoins propres. C'est un exemple du modèle de fonctionnement en réseau.

Si l'on considère l'expérience canadienne en matière d'enseignement coopératif et d'initiation au travail, il est également clair que les chercheurs dans le domaine de l'orientation et du conseil professionnel devraient jouer un rôle important pour montrer la contribution que peuvent apporter ces activités à la réalisation des objectifs visés par les programmes d'études et à la préparation des jeunes à l'entrée dans la vie active.

4.1.2. *L'information et l'orientation à l'initiative des entreprises*

Il y a au Canada beaucoup d'exemples d'entreprises offrant des possibilités d'information et d'orientation professionnelles aux élèves des enseignements primaire et secondaire. L'un d'entre eux concerne l'industrie automobile.

La General Motors utilise un programme interactif en réseau d'information à distance pour former les techniciens chez ses concessionnaires (plus de 7 000 heures de formation dispensées en 1999). L'entreprise utilise le même système pour organiser des réunions d'information à l'intention d'élèves de l'enseignement secondaire, de parents et de conseillers d'orientation. Les sessions sont habituellement organisées le soir chez des concessionnaires locaux. Le réseau est utilisé pour des présentations vidéo, des questions et des réponses, suivies d'une visite aux installations du concessionnaire (vente, service financier, pièces détachées, entretien, carrosserie).

Même lorsqu'il n'existe pas de système de formation à distance, des groupes d'élèves peuvent être invités chez des concessionnaires dans le cadre du programme normal d'études. Ils font connaissance avec tous les services de l'entreprise et doivent ensuite faire un travail sur un thème, par exemple : « quels sont les liens entre les différents services de l'entreprise ». Des billets d'entrée au salon de l'automobile sont souvent distribués pour inciter les élèves à participer.

C'est là un exemple d'un fonctionnement en réseau de services intégrés. Il s'agit d'un service d'information et d'orientation isolé, qui ne fait pas partie d'un système global. C'est aussi un exemple important du type d'initiatives que peuvent prendre les employeurs dans ce domaine.

4.1.3. *Les réseaux destinés à favoriser la transition de l'école à la vie active*

La création de réseaux locaux intégrant les établissements scolaires, les associations locales, les syndicats et les employeurs est essentielle pour faciliter la transition de l'école à la vie active. Le *Kalamazoo Valley Consortium Education for Employment Program* (EFE) est un dispositif concernant un comté de l'Etat du Michigan (Etats-Unis). Il met en oeuvre différentes méthodes pour créer des partenariats entre établissements de formation et entreprises au bénéfice des jeunes scolarisés (*The National School-to-Work Learning and Information Center*, 1996a).

Au départ, l'EFE a créé un groupe de travail sur la formation pour l'emploi afin de définir les qualifications demandées par les employeurs locaux. Il a permis aux employeurs, aux formateurs et à différents organismes de se rencontrer et de discuter de leurs besoins et de leurs attentes concernant la transition de l'école à la vie active chez les jeunes de la région. Des représentants des entreprises sont régulièrement invités à des comités consultatifs organisés par domaines professionnels. Ils se rencontrent au moins deux fois par an, pour offrir un large éventail de possibilités d'initiation au travail.

Les entreprises locales, les associations et les administrations ont collaboré avec l'EFE pour créer des programmes de formation intégrant l'initiation au travail et des cours au sein des entreprises. Ces partenaires collaborent pour élaborer des programmes d'études et concevoir des stages, les entreprises

offrant des salles de formation. Les employeurs proposent également des stages rémunérés dans les domaines professionnels intéressant les élèves, ainsi que certaines possibilités d'apprentissage.

Les employeurs de Kalamazoo soulignent qu'un certain nombre de facteurs ont contribué à la réussite de ces partenariats : l'aide logistique apportée par le personnel de l'EFE ; la considération réciproque entre les représentants des entreprises et les formateurs ; l'engagement personnel des employeurs en temps et en moyens vis-à-vis du programme ; la volonté de donner aux comités consultatifs animés par les employeurs un rôle dirigeant ; le recrutement de formateurs et de coordinateurs ayant une expérience de l'entreprise ; et l'existence d'un réseau constitué par les administrateurs du programme et les dirigeants des entreprises.

C'est là un exemple d'un modèle de services intégrés en réseau au niveau local.

4.1.4. Les partenariats entre administrations pour la transition de l'école à la vie active

Applications du travail et de l'apprentissage (ATA) constitue un autre « modèle de réseau » canadien pour relier la formation à l'emploi. Il s'agit d'un programme de perfectionnement des professeurs de l'enseignement secondaire créé en Colombie britannique, avec un financement du ministère de l'Éducation de la province et d'une administration fédérale (Développement des ressources humaines Canada). Il a également été adopté par la province du Nouveau Brunswick. Suivant le programme ATA :

- Les professeurs visitent une entreprise ;
- Ils s'entretiennent avec les dirigeants et avec un salarié au sujet d'un poste de travail en particulier, en partant d'un questionnaire qui leur permet de recueillir des informations sur les qualifications requises et sur les caractéristiques du poste de travail ;
- Ils établissent un programme de formation pratique qui peut être utilisé dans leur classe pour l'acquisition d'une ou de plusieurs des qualifications étudiées, en s'inspirant des observations faites sur le terrain ; et
- Ces programmes de formation figurent sur le site Internet de ATA pour les mettre à la disposition des autres enseignants.

L'une des clés de la réussite de cette *initiative locale* résulte de la disponibilité de financements nationaux et régionaux/provinciaux et des dispositifs de mise en réseau des enseignants entre eux et avec les employeurs.

4.1.5. Participation des parents au dispositif de transition de l'école à la vie active

Les parents jouent un rôle essentiel dans l'information professionnelle des jeunes par une aide et une collaboration avec les conseillers, les enseignants et les employeurs. Les parents qui participent à ces dispositifs ne contribuent pas seulement à une amélioration des perspectives offertes à leurs enfants, ils peuvent aussi apporter une aide utile à la constitution de partenariats et au développement d'un système local de transition de l'école à la vie active.

L'évolution socio-économique qui affecte aujourd'hui les familles et le milieu professionnel limite le temps et les moyens que les parents peuvent consacrer à l'orientation de leurs enfants. Aux États-Unis, les praticiens ont recours à différentes méthodes pour surmonter cet obstacle. Au printemps de 1994 par exemple, l'*American College Testing (ACT)* et la *National Career Development Association* ont lancé

un programme novateur intitulé « *Realizing the Dream* » pour faire participer les parents à l'orientation de leurs enfants (*The National School-to-Work Learning and Information Center*, 1996b). Ce programme offre les moyens à une école ou à un organisme local pour organiser un atelier de deux heures avec le matériel nécessaire à un animateur et des guides pour les parents et les élèves. Les animateurs locaux du programme utilisent différentes méthodes pour informer les parents sur la transition vers la vie active, par la publication de brochures et par des invitations adressées aux parents pour assister à des réunions d'information, d'orientation et à des ateliers. Dans plusieurs cas, les programmes de transition ont passé des accords avec des lignes d'appel téléphoniques destinées aux familles qui permettent aux parents et aux employeurs de demander des informations et des conseils sur des questions touchant à la formation. De plus, des possibilités de consultations en ligne des moyens d'information et des organismes pouvant aider les familles sur ces questions donnent un accès facile à une grande richesse d'informations.

Dans beaucoup de dispositifs de transition, les parents également doivent signer un contrat de formation, qui établit un premier lien entre les parents et les employeurs. Certains parents font un pas de plus et rendent visite aux entreprises ; ils s'entretiennent avec les employeurs et les cadres pour obtenir une information directe qui leur permettra d'encourager et d'aider leurs enfants.

Il est essentiel d'impliquer les parents dans les conseils consultatifs et les instances de direction. La transition de l'école à la vie active doit résulter d'un effort commun de la communauté locale, en considérant que les parents peuvent apporter des ouvertures très utiles aux partenariats sur lesquels se fondent les dispositifs locaux. Les parents qui participent aux instances de direction peuvent parler en connaissance de cause de l'expérience de leurs enfants. Ils sont bien placés pour exiger une meilleure qualité d'information, de services et davantage de moyens et peuvent y contribuer eux-mêmes, devenir des animateurs et inciter d'autres parents à y participer.

La circonscription scolaire de la ville de Rochester emploie un coordinateur pour organiser l'implication des parents dans le processus de transition (*The National School-to-Work Learning and Information Center*, 1996b). Elle a organisé des formations pour les parents et les familles afin de les aider en fonction de leurs besoins. Ces formations sont interactives et comportent des travaux pratiques se référant à des situations réelles.

Dans la province du Nouveau Brunswick au Canada, la Division de la famille et des services sociaux communautaires met actuellement en œuvre une initiative très innovante pour l'implication des parents. Beaucoup de bénéficiaires d'allocations sociales sont des parents isolés d'adolescents. Des ateliers bénévoles sont proposés à ces parents pour les aider à comprendre les problèmes d'orientation qui se posent à leurs enfants et pour les aider dans ce processus de transition de la formation à l'emploi. On espère que les travaux pratiques motiveront et encourageront les parents. Cette initiative représente donc une démarche de « formation des familles » à l'orientation professionnelle.

4.1.6. *Le rôle des syndicats dans le processus de transition*

Les syndicats jouent un rôle très efficace dans la transition de l'école à la vie active, lorsqu'ils sont un élément moteur de l'élaboration de programmes plutôt que des représentants d'intérêts catégoriels. Il est donc essentiel d'impliquer les syndicats dès le départ dans les mesures prises pour favoriser la transition de l'école à la vie active. Dans bien des cas, les employeurs et les établissements scolaires travaillent en collaboration sur ce type de programmes, mais ne demandent aux syndicats leur accord qu'une fois ces programmes définis. Et pourtant, les syndicats peuvent jouer un rôle important dans la programmation et la mise au point d'activités, grâce à leurs relations de travail étroites avec les employeurs et à leur expérience de participation à des programmes de formation en cours d'emploi. Les partenariats et les programmes en cours de fonctionnement peuvent aider à trouver des employeurs pour participer aux

actions de transition. C'est ainsi que certains établissements ont commencé par s'adresser aux syndicats, en leur demandant d'établir le premier contact avec les employeurs, pour les faire participer à des dispositifs de transition (*The National School-to-Work Opportunities Office*, 1996).

C'est là également un exemple d'un modèle de réseau pour l'information et l'orientation professionnelle au niveau local, dans le contexte d'un programme global de préparation au marché du travail.

4.2 Lier le développement de capacités locales et les services d'information et d'orientation professionnelle

Le développement de capacités est un processus permanent pour les individus et pour les collectivités. Les individus doivent améliorer leur confiance en eux et leurs compétences pour réussir dans la vie économique ; il en est de même des collectivités. Celles-ci sont souvent vues sous l'angle géographique, mais on peut également les définir comme des communautés d'intérêts, liées par la nécessité d'une action collective pour trouver des réponses à des problèmes communs. En ce qui concerne l'orientation et le conseil, le développement de capacités de la collectivité doit se faire à la base par un processus d'organisation et de programmation visant à réduire la pauvreté, à améliorer les connaissances de base, à créer des emplois, des possibilités de formation et de développement économique, en vue d'atteindre des objectifs économiques, sociaux et culturels.

Les services d'information et d'orientation, ainsi que d'autres fonctions permettant d'aider les individus à accéder à la formation et à l'emploi sont étroitement liés au développement de capacités de la collectivité. Celle-ci doit prendre en charge des processus collectifs, tels que le développement local et celui des qualifications collectives. Il s'agit de préparer les individus et la collectivité dans son ensemble pour l'évolution souvent imprévisible et/ou le développement insuffisant du marché du travail local.

Le marché du travail local est souvent différent du marché du travail classique en ce sens qu'il offre des possibilités d'emploi en dehors de l'économie formelle. Il est plus difficile d'insérer des individus dans ce type de marché et cela dépend étroitement des projets de développement et des priorités de la collectivité. Habituellement, les deux rôles de conseil professionnel et de développement ou programmation au niveau local sont totalement indépendants. Le rapprochement entre les responsables du développement et de la programmation et les spécialistes de l'information et de l'orientation au sein d'organismes nouveaux pour concevoir et offrir des services suppose des rôles nouveaux pour les deux parties. Il offre d'autres possibilités de liaisons entre le monde de l'école et celui du travail et de nouvelles perspectives d'emploi sur le marché local du travail.

4.2.1. *L'orientation et le développement de capacités locales en Argentine*

Un accord a été passé il y a onze ans entre la Faculté de psychologie de l'Université de Buenos-Aires et l'un des districts du pays pour mettre en œuvre un programme local.

Il s'agit d'aider les jeunes par une collaboration entre l'université et les municipalités. Les accords passés entre eux doivent permettre :

- D'élaborer des programmes d'aide psychologique et sociale aux enfants et aux familles dans des centres éducatifs offrant une assistance technique ;
- De former de enseignants et les personnels de l'orientation ; et

- De réaliser des recherches appliquées sur le développement de capacités locales et sur l'orientation professionnelle.

La population de la grande couronne du Sud de Buenos Aires est très dense. Il s'agissait autrefois d'une région industrielle. Depuis une dizaine d'années, elle a souffert d'une réduction brutale de l'emploi et de la fermeture de beaucoup d'entreprises. L'aggravation du chômage, du sous-emploi et de la précarité touche en premier lieu les femmes et les jeunes. Leurs perspectives d'avenir sont réduites et leur personnalité en souffre.

Les activités sont centrées sur l'orientation professionnelle pour aider les jeunes à élaborer des projets personnels d'études, de travail et de vie. Les activités se situent dans les mairies, les clubs locaux et les écoles. On s'efforce d'élaborer des méthodes et des techniques spécifiques efficaces et d'en évaluer les résultats. Un atelier de réflexion sur l'orientation professionnelle a été créé avec des jeunes. Avec un animateur psychologue ou enseignant, ils peuvent réfléchir et discuter ensemble de leur situation professionnelle et de leurs conditions de passage à la vie active, de leurs projets d'avenir, de leurs attentes et de leurs intérêts personnels. Les emplois et les activités possibles, les rôles qu'ils peuvent espérer remplir sont examinés attentivement. Il s'agit de leur donner confiance en eux et dans leurs capacités, d'élargir les choix qui leur sont offerts et les domaines d'activités possibles. A cet effet, ils conçoivent des méthodes et des projets innovants et ils doivent se constituer des outils nouveaux pour faire face aux problèmes de transition dans un contexte de récession et de marginalisation entraînant la pauvreté, le chômage ou la précarité.

Les programmes s'adressent aux conseillers des écoles primaires et secondaires et aux écoles maternelles dans les quartiers les plus pauvres, en liaison avec les parents et ceux qui gardent les enfants. Dans les pays qui souffrent de pauvreté et de marginalisation, on a tendance à considérer cette situation comme naturelle. Cela peut entraîner une vulnérabilité des personnes, mais aussi une capacité de résistance à l'adversité. Celle-ci vient des individus, des institutions et de la collectivité.

On a pu constater que les services situés dans un même lieu augmentent la capacité de la collectivité à élaborer des projets de travail et de vie, aident les personnes à prévoir leur avenir professionnel et renforcent les capacités de résistance des individus et des collectivités.

4.2.2. La liaison entre le développement économique régional et la préparation à l'emploi : l'expérience de Terre-Neuve

En 1992, la province de Terre-Neuve et du Labrador au Canada a subi un choc dramatique lorsqu'a été décidé un moratoire sur la pêche à la morue. Celle-ci était la vie même de la province ; c'était la raison pour laquelle les premiers arrivants avaient débarqué pour une pêche saisonnière, avant de repartir en Europe. Le moratoire impliquait non seulement la perte de leurs emplois, mais aussi la disparition d'un mode de vie.

Dans les établissements scolaires, les perspectives offertes aux jeunes apparaissaient sombres. Jeunes et adultes pensaient qu'ils auraient à quitter tôt ou tard la province. Le gouvernement de celle-ci s'est mis au travail pour élaborer un plan d'aide aux régions rurales et isolées pour surmonter la crise.

Le Programme des écoles et du développement économique régional (PEDER) résulte d'une collaboration créative entre un spécialiste de l'orientation professionnelle et un économiste pour chercher les moyens d'aider les jeunes à prendre conscience de leur potentiel d'emploi dans leur région ou leur collectivité (Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière, 2001b). Beaucoup de pays sont confrontés aux problèmes que posent l'information et l'orientation professionnelle au sein de l'école :

- Si ces questions ne font pas partie du programme d'études, elles ne sont pas traitées par les enseignants. Mais ils sont les seuls à pouvoir toucher l'ensemble des élèves : et
- Les professeurs donnent un enseignement dans leur matière. La plupart d'entre eux n'ont que peu ou pas de compétences en matière d'orientation, de développement économique et d'analyse du marché du travail.

Le programme PEDER comporte un certain nombre d'éléments imaginatifs et innovants.

- Les enseignants travaillent en partenariat avec des spécialistes du développement économique et communautaire pour créer un module de formation intégré dans le programme d'études. Ce module comporte un apport de connaissances et une prise de conscience des possibilités d'emploi dans l'économie locale.
- Des assistants sont mis à disposition pour que les enseignants participant aux programmes soient disponibles pendant quelque temps pour travailler sur le module en collaboration avec des économistes.
- Les modules de formation sont partagés entre les différentes régions de la province, pour que les élèves puissent connaître les possibilités d'emploi dans l'ensemble de la province et pas seulement dans leur région.
- Enfin, l'accent est mis sur la création de son propre emploi, sur la gestion de l'entreprise et sur le travail avec différents partenaires au sein de la collectivité. Cela permet aux élèves d'avoir un autre regard sur les possibilités qui s'offrent à eux.

Les premiers résultats des évaluations sont prometteurs. Davantage de jeunes font preuve d'un esprit d'entreprise. De même, dans les premières expériences des enseignants, on notait un regain d'optimisme et d'énergie chez ceux-ci et parmi leurs élèves. Ce projet implique que l'information sur le marché du travail local fasse partie intégrante du programme d'études.

4.2.3. *Des services d'orientation pour les adultes (EGSA) : Learning for Peace – Contribution de l'éducation des adultes à la paix et à la réconciliation en Irlande du Nord*

Ce programme de la Commission européenne offre des services d'orientation en matière de formation destinés aux adultes. Il a été lancé en 1996 en Irlande du Nord pour soutenir le processus de paix. L'une de ses caractéristiques était la désignation de plusieurs ONG comme organismes intermédiaires de financement. L'un de ces organismes, l'EGSA, est depuis longtemps l'un des plus actifs pour l'information, l'orientation et le conseil des adultes ; il se fonde sur la conviction que l'éducation des adultes est un facteur de libération. Les projets que cet organisme a choisi de financer ont montré le rôle de l'éducation pour aider les adultes à prendre leurs distances vis-à-vis du conflit.

Tout au long de cette activité, l'EGSA a créé les bases d'un réseau d'information, d'orientation et de conseil, qui regroupe tous les organismes concernés par l'aide à l'accès à la formation s'adressant aux adultes : services d'orientation professionnelle, bibliothèques, organismes de formation des adultes et associations. Ils ont décidé ensemble d'offrir en priorité des possibilités de formation :

- Aux chômeurs de longue durée ;
- Aux personnes les moins qualifiées ;

- Aux adultes des zones rurales ayant peu de possibilités d'accès à la formation et à l'emploi ;
- Aux anciens prisonniers ; et
- Aux femmes isolées à leur domicile.

Les principes suivants de développement communautaire ont été adoptés :

- Une approche partant de la base, permettant aux intéressés de définir leurs besoins et leurs méthodes ;
- Une priorité donnée au développement de capacités et à l'autonomie des personnes ;
- La recherche d'un effet durable du programme pour la collectivité ;
- L'aide aux groupes de population les plus faibles ; et
- L'égalité des chances.

Des méthodes informelles ont été utilisées pour inciter la population à reprendre une formation. Un atelier de percussions a permis de créer une classe de musique traditionnelle, un cours d'histoire locale a entraîné la création d'une société archéologique et quelques participants ont suivi un enseignement universitaire. D'autres formations ont concerné les méthodes de travail, les connaissances de base et les technologies de l'information. Des programmes récréatifs comme les danses traditionnelles ont souvent débouché sur des formations en anglais ou en mathématiques, qui pouvaient faire l'objet d'une certification par un réseau d'universités ouvertes. C'était souvent le premier diplôme qu'obtenaient les participants.

La relation étroite entre formation et orientation au niveau local, réalisée dans ce que l'on peut appeler un « modèle de réseau » a « transformé le paysage de la formation en Irlande du Nord ».

Parmi les principaux problèmes abordés par les activités locales visant le développement de capacités au sein de la collectivité figurent les qualifications de professionnels de l'orientation, ainsi que la mise en place d'un modèle plus ouvert d'aide à la gestion de carrière. Comme on l'a vu plus haut, l'orientation est une spécialité, tout en faisant partie intégrante de beaucoup d'autres services à caractère social dont sont chargés les formateurs d'adultes et les travailleurs sociaux. Le problème consiste à créer un ensemble assez important et homogène de personnes chargées de l'orientation, tout en veillant à leur formation et à leur qualification professionnelle. Il faut examiner les qualifications exigées pour différents niveaux et types de services et maintenir le professionnalisme du personnel en évitant qu'il ne se protège trop par une spécialisation excessive, risquant de créer des obstacles à l'accès aux services.

4.2.4. *Le développement de capacités dans les organismes s'adressant aux jeunes*

L'exemple de *Circuit Carrière* montre qu'il est important de ne pas créer d'obstacles à l'accès aux services d'orientation.. C'est une initiative nationale canadienne visant à renforcer les partenariats et les compétences dans le domaine de l'orientation des jeunes. Des associations locales apportent une contribution importante à l'orientation des jeunes hors de l'école et des jeunes adultes. Mais elles sont traditionnellement dispersées, manquent de moyens et n'ont que des possibilités limitées d'accès à des institutions et à des aides, par exemple en matière de formation professionnelle.

Après quatre années d'un travail intensif d'élaboration, d'expérimentation et de perfectionnement, les possibilités suivantes sont désormais offertes gratuitement aux organismes d'aide aux jeunes dans tout le Canada :

- *Un réseau* : une communauté virtuelle est constituée d'environ 5 000 organismes locaux au service des jeunes reliés entre eux et disposant d'une riche information régionalisée et par secteur à l'adresse www.thecircuit.org ;
- *Des moyens* : une base de données comportant des milliers de sources d'information (www.vrcdatabase.com) et un centre de ressources virtuel sur CD-ROM et/ou en ligne, donnant accès à des centaines de sources d'information (en format PDF), organisées par thèmes, par médias et par type de questions posées par les jeunes ; et
- *Des formations* : *Compagnon de circuit* est un programme d'auto-formation destiné aux éducateurs et aux travailleurs sociaux, comportant des éléments substantiels de formation aux questions d'orientation et visant à les préparer à l'utilisation d'une large gamme d'interventions novatrices sur certaines questions intéressant les jeunes. *Compagnon de circuit* bénéficie du soutien d'un réseau d'informateurs dans tout le Canada, qui peuvent apporter une aide non-institutionnelle au niveau local. La formation commence à être reconnue par des établissements d'enseignement supérieur et peut permettre d'obtenir des unités de valeur, ce qui représente encore une innovation et une rupture avec la tradition.

Le succès continu de *Circuit Carrière* est dû en particulier à la mobilisation de personnel de terrain. Celui-ci a été recruté en fonction de ses relations locales, de son expérience de la transformation des organisations, de ses liens avec les employeurs, et dans une moindre mesure de son expertise en matière d'orientation. La moitié seulement de ces correspondants locaux ont une expérience professionnelle en matière d'orientation. Ils ont « quelque » compétence dans ce domaine, mais aussi une bonne expérience du développement international, du développement des ressources humaines, de la médiation et de la technologie. Ils ont tous également une solide expérience du développement communautaire. Leur seul rôle a consisté à promouvoir des initiatives à partir de la base, à communiquer avec les acteurs locaux pour programmer des actions adaptées, et à relier les activités régionales et le niveau national. Ils sont là pour aider les praticiens qui suivent une formation dans le cadre de *Compagnon de circuit*. Dans ce processus, ils acquièrent davantage de compétences en orientation.

On peut notamment conclure de cette expérience qu'un facteur essentiel de la mobilisation des prestataires de l'orientation a été la disponibilité de personnes qui se consacrent à l'établissement de partenariats et au développement des communautés. La capacité des correspondants locaux à exercer une influence sur la collectivité locale devait beaucoup à la diversité des expériences.

4.3 Les guichets uniques et le regroupement des services s'adressant aux adultes et aux jeunes

4.3.1. Les guichets uniques aux Etats-Unis

Les guichets uniques se sont développés aux Etats-Unis pour répondre aux problèmes posés par la dispersion des services, le manque de collaboration, la limitation des ressources et les redondances entre services de l'emploi et services sociaux. Si cette orientation est apparue il y a assez longtemps, c'est seulement récemment qu'elle est devenue une priorité des politiques fédérales et de celles des Etats (Sampson et Reardon, 1997). Le rôle de l'Etat fédéral a consisté à encourager le renforcement des services de l'emploi et des services sociaux qui ont des préoccupations proches en attribuant, sur un mode

concurrentiel, des subventions aux Etats pour l'organisation et la mise en œuvre de guichets uniques. Le gouvernement fédéral définit les principes de base, tandis que les Etats ont toute latitude pour décider de la méthode pour les mettre en œuvre. Les Etats assurent la conception et le suivi de ces services, dont la nature et l'importance varient de l'un à l'autre. Quelques Etats combinent les services de l'emploi et certains services sociaux dans une seule unité administrative. D'autres vont plus loin et créent un guichet unique qui offre des services de l'emploi et des services sociaux en un seul lieu, avec un personnel commun, ce qui évite les doubles emplois et améliore l'accès à ces services. C'est l'exemple de ce que nous avons appelé le modèle de guichet unique pour un service intégré aux Etats-Unis. Il existe au niveau des régions (Etats) et des services locaux.

Quatre principes ont guidé la conception de ces guichets uniques :

- L'universalité ;
- La liberté de choix de l'utilisateur ;
- L'intégration des services ; et
- La transparence.

L'universalité de l'accès suppose que les usagers (employeurs et demandeurs d'emploi) aient un accès facile et éventuellement illimité aux informations et aux services dont ils ont besoin. La liberté de choix signifie que les usagers peuvent décider du type de service, notamment le libre service, le mieux adapté à leurs besoins. L'intégration des services vise à réduire la dispersion, les doubles emplois et la limitation des moyens en encourageant les prestataires à collaborer en créant des services communs (par exemple les inscriptions) et en partageant les moyens (par exemple la gestion des données). La transparence devra influencer sur l'évolution des guichets uniques en mettant l'accent sur les performances des services.

Les guichets uniques ne doivent pas être vus par référence aux priorités des partenaires qui varient suivant les populations cibles et les services proposés, mais plutôt du point de vue des utilisateurs au départ. Ils doivent permettre aux usagers de naviguer dans un système impliquant différents organismes pour accéder à des services complets répondant à leurs besoins.

Les guichets uniques ont recours à deux manières d'offrir leurs services. La première implique un accès direct, par exemple aux informations sur le marché du travail, pour aider un demandeur d'emploi à décider de son orientation. La seconde méthode implique des interventions personnelles, par exemple pour aider les demandeurs d'emploi à trouver et à choisir des formations qui leur permettront de concrétiser leur orientation.

Les guichets uniques comportent trois niveaux de service :

- Le libre accès ;
- De brèves interventions du personnel ; et
- Un suivi individuel.

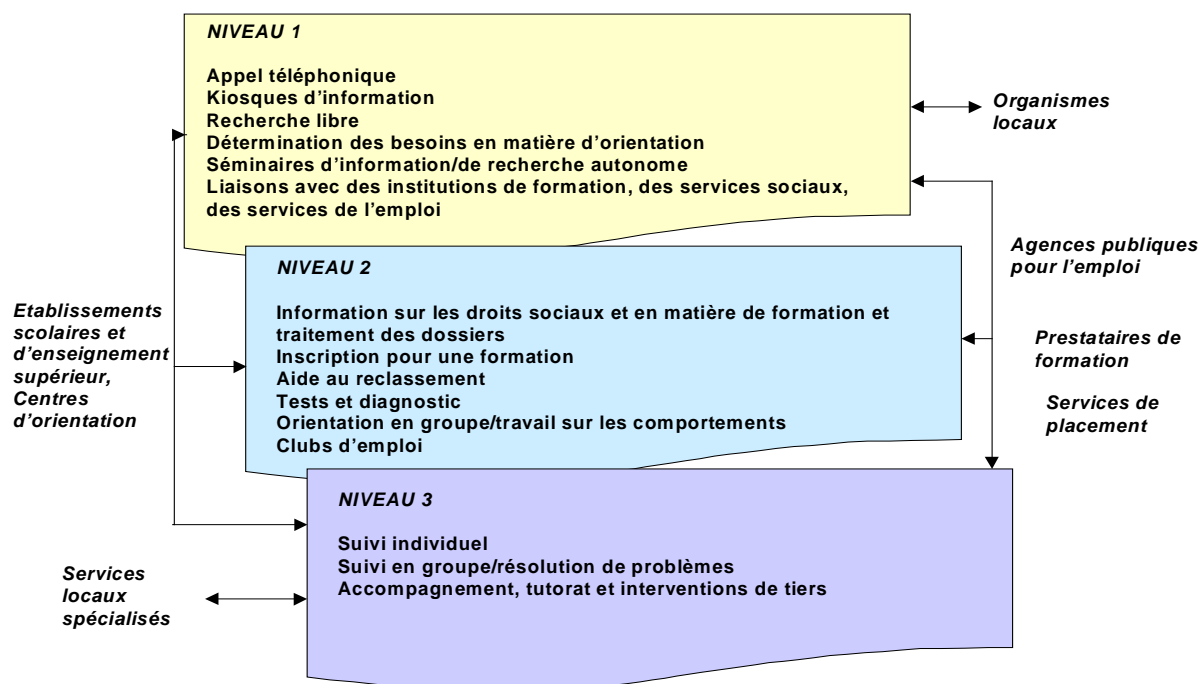
La réussite des guichets uniques est due à trois facteurs principaux. :

- L'information est principalement fournie par le système informatique, ce qui permet aux demandeurs d'emploi d'y accéder par Internet. L'accès en libre service dans des lieux isolés permet de toucher le plus grand nombre d'utilisateurs potentiels ;
- Offrir en libre service une aide à la décision dans un centre de ressources permet au personnel d'utiliser les informations sur les métiers et les emplois comme une partie intégrante de ces services. Dans ce cas, le centre de ressources est situé au guichet unique, ce qui optimise l'utilisation du personnel ; et
- L'utilisateur décide, avec l'aide du personnel, du temps nécessaire pour utiliser l'information et les moyens d'auto-évaluation et pour bénéficier de l'aide des spécialistes.

4.3.2. Les services situés dans des locaux communs

Etant donné que les changements successifs d'emploi au cours d'une vie sont désormais la norme, la nécessité de fournir de manière continue une information et une orientation professionnelle est de plus en plus claire. Afin de créer un système cohérent et structuré d'information et d'orientation, le Conseil du Premier ministre sur l'éducation permanente en Ontario (Canada) a proposé en 1993 d'organiser les services s'adressant aux adultes suivant une structure à trois niveaux présentés à la figure 2 ci-dessous. Cette structure se justifie par la nécessité de s'assurer que les personnes puissent avoir accès à un conseiller en fonction de leurs besoins. Cette organisation est fondée sur la nécessité de définir des besoins et de proposer une aide ciblée (Keller et Conger, 1995).

FIGURE 2 : Trois niveaux de service



Un accès sans restriction aux trois niveaux de service a été envisagé. Cela semblait possible suivant plusieurs modalités, mais en définitive les différents niveaux de l'administration de l'Ontario et les partenaires locaux se sont orientés vers la solution consistant à regrouper les différents services dans les mêmes locaux. A Ottawa par exemple, les services fédéraux (Centres de ressources humaines), ceux de la province pour les jeunes et les adultes, ainsi que des organismes avec lesquels les administrations avaient passé un contrat ont installé leurs guichets au même endroit. Les usagers peuvent accéder à chacun de ces niveaux de services à partir d'un seul point de départ. La plupart des principaux services tels que l'orientation professionnelle, les clubs d'emploi, les offres de stage sont disponibles auprès de deux ou trois organismes, tous situés dans une même zone d'un centre commercial. La responsabilité du suivi individuel est assurée par un seul organisme.

4.3.3. *Les partenariats locaux : l'application du modèle à trois niveaux dans les services de l'emploi d'Etobicoke*

A partir de 1997, Développement des Ressources Humaines, Canada - DRHC, l'administration fédérale chargée de l'emploi – a créé un réseau d'agences d'information sur le marché du travail et pour l'emploi dans la ville d'Etobicoke (intégrée ensuite dans la zone urbaine de Toronto). Ce réseau consiste en un partenariat entre ces agences et six organismes locaux, tous situés dans des lieux stratégiques facilement accessibles. Ils s'étaient engagés à poursuivre des objectifs ambitieux :

- Collaborer pour offrir aux usagers des services complets sans restriction ;
- Travailler en partenariat, sans être en concurrence et sans rechercher leur intérêt particulier ;
- Constater les lacunes des services et concevoir ceux-ci de manière à utiliser au mieux les compétences de leurs personnels respectifs ;
- Eviter les doubles emplois ; et
- S'associer pour faire connaître leurs services de manière à ce que la population locale sache clairement le rôle de chacun et sa localisation.

L'objectif assigné aux participants consistait à « créer une infrastructure locale solide, constituant un réseau de services d'emploi complets, répondant aux besoins des habitants ». Les méthodes de travail devaient s'inspirer des principes suivants :

- L'organisation de réunions régulières pour partager l'information sur les programmes et s'informer sur les tendances du marché du travail local.
- L'identification continue des besoins des usagers et de la collectivité et des lacunes des services.
- La prise en commun d'initiatives pour faire connaître les dispositifs dans la collectivité.
- L'organisation en commun d'ateliers professionnels
- La création de groupes de travail avec des responsabilités particulières, par exemple pour faciliter les consultations d'une institution à l'autre.

Bien que des problèmes se soient posés, les réalisations ont été remarquables. Une vision commune a permis de créer un esprit de collaboration entre services ; des économies importantes ont été

réalisées sur les moyens de formation, de publicité et de mise en œuvre des programmes. Un langage commun est tenu aux usagers et aux employeurs ; les usagers font état d'une facilité d'accès aux services dont ils ont besoin et à des consultations externes.

Les Services de l'emploi d'Etobicoke sont un exemple d'un modèle de services intégrés dans un même lieu. L'information et l'orientation professionnelle sont disponibles avec un ensemble d'autres services concernant l'emploi et certains services sociaux. Les usagers sont aussi bien des jeunes hors de l'école que des adultes au chômage. Il faut noter que ce modèle a été ultérieurement adopté par les autres villes de la zone urbaine. En dépit de la diversité des régions, ce modèle a également inspiré tous les bureaux de DRHC dans l'Ontario.

4.4 Les organes consultatifs de l'orientation et de l'emploi au Royaume-Uni

4.4.1. Exemple d'organes consultatifs aux Etats-Unis

En application du *Workforce Investment Act (WIA)* de 1998, les Etats-Unis ont créé un programme global de perfectionnement de la main-d'œuvre. Cette loi vise à mobiliser les Etats et les localités pour créer et pour mettre en application les programmes innovants d'emploi pour les travailleurs, salariés en activité ou demandeurs d'emploi, et pour les employeurs locaux. Etant donné que les écoles rurales disposent d'un ensemble de ressources que les institutions locales possèdent rarement, elles ont un rôle essentiel à jouer à cet égard.

Les écoles rurales sont bien placées pour la mise en œuvre des programmes s'adressant aux adultes comme aux jeunes (Beaulieu, 2000). Les écoles rurales peuvent offrir aux jeunes une formation aux méthodes de travail grâce à un tutorat à la sortie de l'école ; une information et une orientation professionnelle ; des possibilités d'observation de postes de travail, de tutorat, de stage; et d'emplois de vacances. Les zones concernées par cette législation englobent dans beaucoup d'Etats un grand nombre de comtés et les adultes des zones rurales qui auraient besoin de s'adresser à un guichet unique risquent d'en être trop éloignés. Ils sont souvent plus proches des écoles rurales, où ils peuvent bénéficier de ces services.

Les écoles rurales ont utilement joué le rôle de centre pour l'application des programmes de la loi WIA. Un élément important de réussite a été le partenariat local qui s'est instauré entre les administrateurs de l'enseignement, les associations locales et les employeurs. Des *conseils de la jeunesse* se sont constitués en tant que sous-groupes des *conseils d'investissement dans les ressources humaines*. Les conseils sont composés de personnes qui ont une compétence ou un intérêt pour la formation des jeunes et comportent habituellement des représentants d'associations pour la jeunesse, des autorités locales responsables du logement, du *Job Corps*, des parents de jeunes qui ont besoin d'une aide, des personnes ayant une expérience reconnue en matière d'activités concernant les jeunes, aussi bien que des jeunes. Les conseils locaux d'investissement dans les ressources humaines nomment les membres de ces conseils de la jeunesse après consultation avec les élus locaux.

4.4.2. Exemple d'organes consultatifs au Royaume-Uni

Au cours des deux dernières années, le Gouvernement britannique a encouragé le développement de partenariats pour mettre à la disposition des adultes des services locaux d'information et d'orientation bien organisés et de qualité. Une implication réelle de tous les partenaires est considérée comme essentielle pour aider les prestataires à répondre aux besoins de formation, ainsi que pour évaluer les demandes de la population locale et les satisfaire. La responsabilité de ces partenariats est transférée de l'administration

centrale aux nouveaux *Learning and Skills Councils* (LSC's - Conseils de la formation et de la qualification), qui ont un pouvoir discrétionnaire sur le financement d'initiatives et de services locaux.

Il existe actuellement environ 76 partenariats pour l'information et l'orientation des adultes. Ils se situent généralement au niveau d'un comté ou d'une grande zone urbaine, touchant une population de l'ordre d'un million d'habitants. Les types de partenariats sont variables et peuvent impliquer une diversité d'organismes, tels que les services de l'emploi et du conseil professionnel, les établissements d'enseignement supérieur, les bibliothèques, ainsi qu'un grand nombre d'associations et d'organismes locaux. Des liens plus étroits ont été créés avec les syndicats et les employeurs, mais cela reste un problème pour les nouveaux conseils.

L'expérience britannique souligne la valeur d'un service très complet et sans restrictions auquel peuvent s'adresser les étudiants pendant la période de transition vers la vie active et les personnes qui viennent de perdre leur emploi et cherchent un nouvel emploi ou une formation : les uns et les autres ne risquent pas de passer entre les mailles du système, faute d'appartenir à une grande institution. Cet exemple montre aussi comment un ensemble d'organismes peuvent joindre leurs efforts pour servir les jeunes et les adultes, grâce à une localisation commune et à un fonctionnement en réseau.

5 LE ROLE DES DIFFERENTS ACTEURS DANS LES SERVICES INTEGRES LOCAUX

Que ce soit au niveau national ou local, l'intégration des services d'information et d'orientation n'est possible qu'avec la participation de tous les acteurs concernés. Ils doivent être conscients de la contribution qu'ils peuvent apporter à une bonne organisation de ces services. A partir des expériences qui viennent d'être décrites, on peut résumer comme suit les rôles que peuvent jouer les différentes parties prenantes indiquées à la figure 1 :

TABLEAU 1: Rôles des différents acteurs dans un système local bien organisé d'information et d'orientation

Acteurs	Rôles
Familles/Parents	<ul style="list-style-type: none"> - Donner une Information professionnelle - Servir d'exemple - Aider les jeunes sur un lieu de travail à s'orienter sur le plan professionnel - Encourager les activités concernant l'orientation - Etablir des relations étroites avec les praticiens de l'orientation - Participer à des organes consultatifs - Militer pour une amélioration des services locaux - Offrir des possibilités d'observation de postes de travail - Etre une source d' information (par des entretiens)

Collègues et personnes pouvant servir d'exemple	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une influence sur les attitudes et sur les choix en donnant des informations - Participer à des organismes consultatifs du partenariat - Militer pour une amélioration des services locaux
Pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> - Donner des directives pour la création de services locaux intégrés - Définir une politique et un cadre législatif - Donner des directives et définir des normes pour la sous-traitance des services - Promouvoir des partenariats et éventuellement les coordonner au départ - Financer des partenariats - Financer pour l'essentiel des services locaux intégrés - Définir des politiques permettant d'offrir des services complets, notamment pour la transition de l'école à la vie active et d'un emploi à l'autre
Centres et organismes d'orientation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à disposition des centres un personnel professionnel bien formé et bénéficiant des moyens nécessaires - Définir la conception et la mission des centres d'orientation - Communiquer avec les usagers et les parties prenantes - Mettre au point un dispositif pour fournir un service de qualité - Mettre en place une organisation pour le suivi individuel - Participer aux organes de coordination des partenariats - Etudier le contexte, analyser les besoins des usagers et les possibilités offertes par le marché du travail - Participer aux initiatives de développement local - Créer des partenariats avec les associations et organismes locaux qui participent au développement
Institutions d'enseignement et de formation initiale et continue	<ul style="list-style-type: none"> - Participer aux organes de coordination des partenariats - Créer des partenariats pour la transition de l'école à la vie active - Employer des conseillers professionnels dans les établissements de formation - Encourager et aider le perfectionnement des professionnels pour qu'ils puissent mieux contribuer aux actions destinées à faciliter la transition - Prendre l'initiative de programmes et d'activités favorisant la transition - Favoriser les activités qui peuvent rapprocher les employeurs de l'école - Coordonner avec les employeurs et les organismes locaux le placement des élèves/étudiants - S'intéresser aux élèves défavorisés ou en échec scolaire, aussi bien qu'aux autres
Collectivités locales	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir les réseaux inter-organisations - Faire pression pour une amélioration des services locaux - Diffuser une information sur les besoins et sur les services disponibles - Montrer une attitude positive

Services sociaux et organismes locaux	<ul style="list-style-type: none"> – Participer aux organes de coordination des partenariats – Faire pression pour une amélioration des services locaux – Etablir des réseaux avec d'autres organismes locaux – Donner une information sur les services disponibles – S'informer des programmes et des financements nationaux et régionaux pour l'orientation – Intégrer différents services fournis par l'organisme
Conseillers d'orientation/praticiens	<ul style="list-style-type: none"> – Participer aux organisations professionnelles – Participer aux organes consultatifs – Militer pour des services intégrés de qualité au niveau local – Donner des informations pour l'évaluation des programmes et des services – Suivre des formations et se perfectionner – Jouer un rôle moteur dans la création d'activités favorisant la transition vers la vie active
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> – Participer aux organes consultatifs – Faire pression pour une amélioration des services locaux – Influencer sur les décisions des pouvoirs publics en faveur de services intégrés – Travailler avec les établissements scolaires – Offrir des possibilités de stage et obtenir le concours des employeurs – Collaborer à la création de centres d'orientation – Donner des informations et une orientation à leurs membres

(Adapté de : Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre, 1994)

6 QUELQUES PROBLEMES

6.1 Un ensemble complet de services

Les personnes qui ont besoin des services d'information et d'orientation ne devraient pas avoir à se demander à quel organisme elles doivent s'adresser. Elles ne devraient pas être obligées de recommencer le processus de recherche d'information et d'orientation et de décider d'un nouveau plan d'action chaque fois qu'elles s'adressent à un autre organisme. Les services d'information et d'orientation devraient être reliés entre eux au niveau local de manière à être cohérents et transparents pour les usagers – qui ne devraient pas avoir à refaire les démarches, ni à être confrontés à des lacunes des dispositifs. Ce serait le service en réseau idéal, qui n'existe guère dans la plupart des pays, pour deux raisons.

La première, qui ressort clairement de certains des exemples cités, est la séparation qui existe dans beaucoup de pays entre les services relevant de l'éducation et de la formation et ceux qui relèvent de l'emploi. Les services d'orientation qui relèvent de l'administration de l'enseignement ne s'adressent habituellement qu'aux jeunes en cours de scolarité. Un certain nombre d'usagers potentiels, tels que les

diplômés ou les décrocheurs, qui ne sont plus scolarisés mais pas encore en emploi, ont des difficultés à accéder à ce type de services. Les services gratuits qui s'adressent aux adultes sont souvent limités à ceux qui ont droit aux allocations de chômage, ou aux prestations sociales. Pour les chômeurs qui ne bénéficient d'aucune prestation sociale, les services d'orientation sont loin d'être transparents. On peut en dire autant pour les adultes qui sont au chômage pour la première fois après une longue période d'activité.

Dans un système d'apprentissage à vie, les périodes de transition entre emploi et formation sont la norme. Il faut offrir des possibilités d'acquérir des qualifications utiles pour faciliter ces périodes de transition, pour former la main d'œuvre et/ou pour aider un individu à décider d'une formation. Les services ne sont pas directement liés à sa situation d'étudiant ou de salarié (exemple : scolarisé, bénéficiaire d'une assurance chômage).

Une deuxième raison qui explique le manque de transparence et de cohérence résulte parfois de la déréglementation de ces services et de leur sous-traitance auprès d'autres prestataires locaux. Ces prestataires constatent qu'il leur faut être en concurrence pour se constituer une clientèle suffisamment nombreuse. Cela crée un climat de compétition et d'exclusion et il en résulte un manque de coordination. Ce système peut aussi tendre à favoriser les usagers qu'il est plus facile de satisfaire, plutôt que les plus vulnérables. L'exemple de Toronto au Canada se situe dans un climat de collaboration et non de compétition. C'est une vraie réussite dans un contexte de déréglementation et de compétition.

Le mode de services à trois niveaux présenté à la figure 2 peut constituer pour une collectivité locale un modèle de service organisé en coopération en fonction de la compétence des spécialistes de l'orientation. C'est également un modèle d'élaboration d'une politique stratégique et transparente concernant les services. L'administration de l'enseignement pourrait expliciter et appliquer en commun une politique faisant clairement apparaître les différents éléments de ses services et les résultats que les étudiants peuvent en attendre. Les institutions chargées de l'emploi et les organismes locaux pourraient de même préciser et mettre en commun leurs politiques en ce qui concerne le type d'utilisateur et le type de services rendus, les problèmes rencontrés et les programmes proposés. Un travail en collaboration et un système sans failles englobant toutes les périodes depuis l'école élémentaire jusqu'à la retraite pourraient être organisés pour favoriser l'apprentissage à vie, l'acquisition de compétences et l'emploi. Une telle approche permettrait d'identifier les lacunes du service pour certains usagers et certaines collectivités.

On dit souvent que l'information est le pouvoir. Des sites Internet donnant des informations sur les métiers et sur le marché du travail peuvent améliorer les possibilités d'information de tous les travailleurs et de tous les apprenants tout au long de leur vie. Il est essentiel que soient entrepris à l'avenir des évaluations complètes de leur efficacité pour les étudiants et les autres usagers. Ces évaluations doivent permettre de guider les décisions sur l'équilibre entre les services personnels et le recours aux technologies de l'information.

6.2 Les participants aux services d'information et d'orientation

Beaucoup de pays ont pris conscience de l'importance de la contribution de services d'orientation et d'information professionnelle de qualité pour que les étudiants motivés deviennent des travailleurs productifs et engagés. Il y a cependant de nombreux autres types de services qui concourent au même résultat. Cette note donne des exemples de ce type de services, tels que les services de développement communautaire, les services économiques, les services sociaux s'adressant aux jeunes et les services recourant à des éducateurs pour adultes. Les prestataires de services permettant de développer des compétences et de suivre une formation dans le cadre de l'apprentissage à vie sont donc également d'importants acteurs des services d'information et d'orientation professionnelle aux niveaux national, régional et local.

Beaucoup d'acteurs qui remplissent une fonction importante dans un système cohérent d'information et d'orientation (figure 1) peuvent jouer un rôle moins actif qu'il ne serait souhaitable. Comme on l'a vu dans un certain nombre d'exemples cités dans cette note, c'est probablement le cas des parents et des employeurs. Les parents peuvent participer activement à l'orientation professionnelle et à l'apprentissage à vie, mais ils ont souvent besoin de savoir et de comprendre comment ils peuvent agir avec efficacité. Leur contribution potentielle demeure sous-utilisée. La participation des employeurs à l'information et à l'orientation reste limitée. Elle est pourtant importante, notamment pour aider les travailleurs peu qualifiés qui sont mal informés ou mal à l'aise vis-à-vis des institutions de formation traditionnelles. Il est également important d'offrir des possibilités intéressantes d'initiation au travail à temps partiel aux étudiants et d'aider les travailleurs à accéder à des formations. Celles qui ont un caractère informel et qui se situent sur le lieu de travail ne sont pas suffisamment reconnues et sont sous-utilisées dans la plupart des programmes d'orientation et de suivi de carrière.

Un nouveau rôle pour les spécialistes de l'information et de l'orientation consiste à créer des liaisons et des partenariats avec des spécialistes de disciplines proches. Les praticiens de l'orientation sont bien placés pour assister et conseiller dans ce domaine les autres professionnels des services sociaux. Suivant ce nouveau modèle, les spécialistes de l'orientation doivent se manifester davantage à l'extérieur et jouer un rôle plus actif d'animation dans la collectivité locale.

6.3 Les qualifications professionnelles des spécialistes et des praticiens de l'information et de l'orientation

Si le rôle des professionnels de l'orientation doit s'élargir au niveau local comme le suggère le tableau 1, leur formation devra s'étendre bien au-delà de ce qu'elle est actuellement dans la plupart des pays. De plus, la profession devra intégrer d'autres domaines dont les spécialistes ont une influence importante en matière de formation et d'emploi, mais qui ne sont pas spécialisés en matière d'orientation. Le problème consiste à trouver un équilibre délicat entre ouvrir la profession (en raison de l'importance des besoins et des effectifs requis) d'une part et d'autre part la nécessité de garantir la qualité dans un domaine qui exige des compétences spécialisées pour obtenir de bons résultats.

Un modèle possible est celui du Guide des compétences canadiennes pour les professionnels en développement de carrière (www.carrier-dev-guidelines.org). Ces compétences ont été définies à partir de ce que les praticiens font effectivement plutôt que de la formation qu'ils ont suivie. Des compétences de base ont été identifiées et peuvent s'étendre à tous ceux qui ont une activité en relation avec l'orientation et la gestion de carrière. Une série de compétences spécialisées décrites dans ce document sont normalement acquises au cours d'études professionnelles et par une pratique supervisée.

La délimitation des compétences et les questions éthiques sont très importantes pour la profession. Les problèmes d'orientation et de gestion de carrière ont un caractère global, en ce sens que les questions touchant la vie professionnelle et la vie personnelle ne peuvent être abordées de manière isolée et compartimentée. Les praticiens de terrain doivent connaître les limites de leur compétence et des services qu'ils peuvent rendre. Leur pratique doit aussi faire l'objet d'un contrôle régulier. Ces problèmes se posent sérieusement si l'on envisage d'élargir la formation à l'orientation et à la gestion de carrière, pour intégrer d'autres aspects. La définition des compétences canadiennes comporte un Code d'éthique pour guider les praticiens dans leur comportement quotidien. Mais un code d'éthique donne des directives et non des réponses. Beaucoup de problèmes sont complexes et une formation à l'éthique de la profession et à ses limites est importante pour protéger à la fois les usagers, les praticiens et la profession tout entière.

Dans ce domaine délicat, on peut trouver des exemples de bonne pratique avec les correspondants et le dispositif *Circuit Carrière* présentés plus haut. Leur rôle ne consiste pas à donner une

formation, mais à mobiliser des moyens et à apporter une aide dans ce domaine. Le programme de formation américain *Career Development Facilitator* comporte un élément spécifique consacré à l'éthique et définit les limites de la pratique. Les animateurs en gestion de carrière doivent demander un contrôle d'un conseiller d'orientation à des moments déterminés.

6.4 Le rôle des autorités nationales, provinciales ou régionales et locales

Le rôle des pouvoirs publics à différents niveaux est variable suivant les pays de l'OCDE, comme le montrent les exemples cités dans ce document. Ils suivent différents modèles, les uns plus centralisés, les autres totalement décentralisés. Aucun modèle ne semble avoir une supériorité absolue du point de vue des avantages pour les étudiants et les travailleurs. Il est clair que c'est au niveau national qu'il incombe de définir une vision d'un système offrant des services complets et cohérents, d'élaborer des politiques en conséquence et d'y contribuer financièrement. Cela ne peut pas être le rôle des administrations ou des organismes locaux. Des organismes ou conseils nationaux capables de donner une direction et un soutien technique et professionnel jouent un rôle utile. Mais un ensemble complet et sans faille de services répondant aux besoins de collectivités particulières et de leurs habitants doit être conçu en collaboration avec des organismes locaux gérés au niveau local.

Une étude comparée des différents modèles de services et de leurs effets sur les étudiants et les usagers est nécessaire. C'est particulièrement important pour les pays qui s'orientent vers un grand marché comme l'Union Européenne et la zone nord américaine de libre échange. Ces études comparatives devraient englober les divers services d'orientation offerts tout au long de la vie ; depuis l'école élémentaire et secondaire, jusqu'aux établissements de formation post-secondaire, à l'éducation des adultes et à la transition vers la retraite.

7 CONCLUSIONS

Dans beaucoup de pays mentionnés dans cette note, les services d'orientation et d'information sont intégrés à différents degrés au niveau local. Il existe un continuum des niveaux d'intégration, depuis simplement une bonne communication entre les prestataires jusqu'à l'intégration des services s'adressant à tous les usagers. On a pu observer trois niveaux d'intégration complète:

- Le modèle du réseau : partage de l'information, fonctionnement en réseau et éventuellement échange de personnel
- Le modèle de l'installation dans un même local : les organismes partagent les locaux mais pas leur personnel, ni le financement ; et
- Le guichet unique : dans un seul lieu, différents organismes regroupent leur personnel et leurs ressources, mais conservent des missions et des directions distinctes.

On a constaté un seul exemple de service totalement intégré : l'élément information et orientation du système d'apprentissage au Danemark et en Allemagne.

Des services cohérents et intégrés d'information et d'orientation au niveau local nécessitent la participation d'un grand nombre de parties prenantes et d'organismes prestataires. Etant donné que les passages entre travail et formation seront de plus en plus fréquents, les services d'information et d'orientation doivent être facilement accessibles aux périodes de transition. Cela implique davantage de collaboration et une harmonisation des politiques concernant différentes autorités responsables de l'éducation, de l'emploi, de l'apprentissage à vie et du perfectionnement de la main-d'œuvre. Cohérence et transparence ne sont possibles que si l'on s'oriente vers une intégration complète des services au niveau local.

Comme le montre ce document, il existe dans la plupart des pays des lacunes et des doubles emplois entre services et ceux-ci sont inégalement accessibles. Peu de pays semblent avoir des politiques, des systèmes et des modalités de prestation cohérents permettant d'offrir une information et une orientation de nature à faciliter la transition à toutes les étapes de la formation, de l'emploi et de la vie. Pour que ces services puissent anticiper, agir de manière préventive et être réactifs, il paraît nécessaire de donner la priorité à ces périodes de transition.

Pour les politiques publiques, l'enjeu consiste à créer un ensemble de services complets sans aucune faille. Ces services doivent pouvoir évoluer et être cohérents ; ils doivent pouvoir aider les personnes tout au long de leur évolution scolaire et dans leurs différents passages entre la formation et l'emploi.

La nature et le contenu du travail d'information et d'orientation doivent évoluer et se développer en réponse à la complexité croissante des marchés du travail. Comme on l'a vu à partir des exemples cités plus haut, l'information et l'orientation, en particulier au niveau local, font partie d'un ensemble plus large de services d'enseignement, de formation, d'emploi et d'autres services sociaux. Cela implique la prise en compte de problèmes beaucoup plus généraux, comme le souligne le *Community Relations Council* d'Irlande du Nord.

« Ce sont les divisions au sein de la communauté, plutôt que la pauvreté et la manière dont était perçue la répartition des ressources, qui ont contribué à créer le conflit. Il en résulte que le développement économique par lui-même ne contribuera pas nécessairement à la paix ».

A partir de cette vision globale, on peut conclure que la manière dont sont réparties les chances et les possibilités de formation aura un impact important sur la santé et le bien-être des individus, des familles et des collectivités. La capacité de la profession à élargir son champ d'action et à collaborer avec d'autres professionnels au niveau local jouera un rôle de plus en plus important. Les spécialistes doivent trouver le moyen de faire participer d'autres professionnels à leurs prestations de services.

Enfin, il faut souligner que l'on ne connaît pas suffisamment l'impact des services d'information et d'orientation sur la réussite du processus de transition entre formation et emploi ou inversement. Un élargissement des recherches comparatives sur les différents modèles, comportant une analyse des coûts et avantages, en particulier au niveau local, permettrait de mieux fonder la conception des programmes et des services. Une recherche est également nécessaire sur les résultats des services d'information et d'orientation, pour montrer quel peut être l'impact des différentes modalités de prestations pour les différents types d'utilisateurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Aisensen, D. (1996), Orientación vocacional y ocupacional en grupos de pares a través de programas comunitarios, in *Actas de la Conferencia Internacional Career Guidance Services for the 1990s*, pp.105-113, Association Internationale d'orientation scolaire et professionnelle, Lisbonne.
- Australian Youth Policy and Action Coalition Inc (2001), Employment White Paper Summary – May 1994, http://www.aypac.org.au/library/emp_trainf.html
- Beaulieu, L. (2000), *Rural Schools and the Workforce Investment Act*, ERIC Clearinghouse on Rural Education and Small Schools.
- Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre (1994), *Assembler les pièces du casse-tête : Pour un système cohérent de transition vers l'emploi au Canada*, Ottawa.
- Commission Européenne (1995), *Enseigner et apprendre : Vers la société cognitive*, Livre blanc sur l'éducation et la formation, Bureau des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.
- Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière (2001a), *Career Development and Public Policy in Canada: Making research, practice and policy a closed loop*, FCAC, Ottawa.
- Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière (2001b), *Building Community Capacity*, FCAC, Ottawa.
- Ford, G. (2000), *The Connexions Strategy and All-Age Guidance*, Centre for Guidance Studies, University of Derby.
- Gysbers, N. (1997), *A Model Comprehensive Guidance Program*, ERIC Clearinghouse on Counseling and Student Services (CG).
- Kellett, R., & Conger, S. (1995), *A Three-Tiered Model of Career Counseling Services*, Greensboro, NC, ERIC Clearinghouse on Counseling and Student Services, Greensboro, NC, and Canadian Career Development Foundation, Ottawa.
- McGill, P. (1999), *Learning for Peace: The Contribution of Adult Learning to Peace and Reconciliation*, Educational Guidance Services for Adults (EGSA), Belfast.
- Miller, J., Goodman, J. & Collison, B.(1991), *The National Career Development Guidelines: Progress and possibilities*, NOICC Occasional Paper, National Occupational Information Coordinating Committee
- National Governors' Association (1995), *European School-to-Work Systems: A view from the American states*.
- National Institute of Adult Continuing Education (1999), *Learning to Succeed*, Briefing on Key Issues, Organisation and Policy: Influencing Public Policy: "Learning to Succeed", The White Paper, UK, The Stationery Office (<http://www.uuy.org.uk/projects/tecs98/wpaper/index.htm>)
- The National School-to-Work Learning and Information Center (1996a), *Engaging Employers in School-to-Work Systems*.

The National School-to-Work Learning and Information Center (1996b), *Parent Involvement in School-to-Work*.

National School-to-Work Opportunities Office (1996), *Engaging Organized Labor in School-to-Work Systems*.

Sampson, J. & Reardon, R. (1997), *Maximizing Staff Resources in Meeting the Needs of Job Seekers in One-Stop Centres*, Technical Report Number 22, Center for the Study of Technology in Counseling and Career Development, University of Florida.

Spain, W. (2000), *Regional and Economic Development and Schools (REDAS): An Evaluation of Progress through Spring, 2000*. (inédit)

Takahashi, Gayle, (2000), HRDC Toronto Employment Service Model, NATCON Presentation.

thecircuit.org

Watts, A. (1995), *Guidance trends in Europe*, *Newscheck*, Vol.5 No.2, pp.3-4.