

eurocounsel



# Soutenir l'employabilité: *guides de bonne pratique en matière de conseil professionnel et d'orientation*

Les éléments-  
clés de bonne  
pratique



Évaluation  
des services

Exploitation  
de la technologie  
de l'information



FONDATION EUROPÉENNE  
*pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*

Guides de bonne pratique en matière de conseil professionnel et d'orientation

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail est un organe autonome de l'Union européenne qui a été créé dans le but de contribuer à l'élaboration de la politique sociale et de l'emploi de demain. Pour de plus amples informations, consultez le site Web de la Fondation à l'adresse suivante: <http://www.eurofound.ie/>

Les guides ont été rédigés par Glenys Watt, directeur de Blake Stevenson Ltd, consultants pour les questions de développement social et économique. Glenys a fait office de coordinateur durant toute la durée du programme Eurocounsel.

Soutenir l'employabilité:  
*guides de bonne pratique en matière de  
conseil professionnel et d'orientation*

Glenys Watt



FONDATION EUROPÉENNE  
*pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 1998

ISBN 92-828-5391-8

© Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1998

Les demandes relatives aux droits de traduction ou de reproduction doivent être adressées au directeur de la Fondation pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irlande.

*Imprimé en Irlande*

Le papier utilisé dans cet ouvrage ne contient pas de chlore et provient des forêts jardinées d'Europe septentrionale.  
Un nouvel arbre au moins a été planté pour chaque arbre abattu.

	Page
Introduction	1
Les éléments-clés de bonne pratique	3
Évaluation des services	13
Exploitation de la technologie de l'information	25
Références	35





# Guides de bonne pratique en matière de conseil professionnel et d'orientation

## Introduction

Eurocounsel est un programme de recherche-action centré sur les moyens d'améliorer les services d'orientation et de conseil professionnel destinés aux chômeurs de longue durée et aux chômeurs de longue durée potentiels. Lancé par la Fondation en 1991, il s'est essentiellement inspiré des travaux menés dans dix bassins d'emploi locaux de six États membres (Allemagne, Danemark, Espagne, Irlande, Italie et Royaume-Uni) sur une période de six ans. Cet intérêt pour la recherche-action implique que le programme a opéré des interactions avec des acteurs fondamentaux du secteur, stimulé la mise sur pied du service et débouché sur des études de cas et des guides de bonne pratique. En conséquence, le programme a révélé les rôles primordiaux suivants que les activités d'orientation et de conseil professionnel doivent remplir dans un marché du travail en mutation rapide:

- ils peuvent aider des individus à développer les compétences et facultés d'auto-évaluation, d'information, de recherche et de prise de décision requises pour faire face à la complexité du monde du travail et participer totalement à l'apprentissage tout au long de la vie;
- ils fournissent aux décideurs politiques et aux praticiens les outils nécessaires pour pourvoir plus efficacement aux offres d'emploi et répondre aux besoins des centres de formation dans un contexte de politique active en matière de marché du travail.

Les résultats détaillés du programme Eurocounsel ont été publiés dans plusieurs rapports énumérés à la fin de la présente publication. La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, l'organisation qui a mis sur pied et géré le programme Eurocounsel, a estimé que, vu la pléthore de matières issues du programme, il serait utile d'élaborer des guides succincts afin de mettre en exergue les questions de bonne pratique telles qu'elles ont été révélées par le programme. Cette démarche s'inscrit dans la foulée de la publication réussie du *Guide de bonne pratique en matière de conseil professionnel* élaboré en 1994 et largement employé à la fois par les décideurs politiques et les hommes de terrain. Deux autres guides viennent d'être élaborés afin de décrire la bonne pratique à adopter tant dans les activités de suivi et d'évaluation des services de conseil professionnel et d'orientation que dans la mise en œuvre des technologies de l'information et des communications. Pour faciliter les références, les trois guides sont regroupés dans une seule publication. En voici un résumé succinct:

### *Les éléments-clés de bonne pratique:*

le premier guide de la série décrit les principaux éléments de bonne pratique en matière de conseil professionnel et d'orientation qui ont été mis en exergue par les activités du programme Eurocounsel ainsi que par les connaissances et expériences des chercheurs, des décideurs politiques et des praticiens compétents. Il entend résumer la bonne pratique susceptible de servir d'aide-mémoire pour les praticiens et les décideurs politiques.

### *Évaluation des services:*

ce guide expose les moyens de mesure et d'évaluation des services de conseil professionnel et d'orientation afin d'en rehausser la qualité et l'efficacité. Il analyse et définit aussi la qualité de ces services.



*Exploitation de la technologie de l'information:*

le dernier guide récapitule quelques-unes des principales évolutions de l'application des technologies de l'information et des communications aux activités d'orientation et de conseil professionnel mises en œuvre dans le contexte du marché du travail. Il met en lumière la bonne pratique et se concentre notamment sur les moyens pratiques de maintenir les individus et leurs besoins au centre des priorités.

Durant la mise en œuvre du programme Eurocounsel, la notion de "conseil professionnel" a englobé l'ensemble des processus suivants:

- prestation des informations (sur les possibilités de formation et d'emploi, l'aide sociale, les programmes relatifs au marché du travail);
- orientation (vers les carrières et les options professionnelles);
- conseils (proposition d'une solution ou d'un plan d'action);
- conseil professionnel (renforcement du pouvoir de décision des individus).



Eurocounsel: soutenir l'employabilité

# Guides de bonne pratique en matière de conseil professionnel et d'orientation:

exploitation de la technologie de l'information

évaluation des services

les éléments-clés de bonne pratique





## Bonne pratique - bonne politique

L'emploi est au cœur de toutes les préoccupations en Europe: le traité d'Amsterdam a réaffirmé l'engagement de l'Union européenne dans cette direction et une nouvelle stratégie européenne de l'emploi a été confirmée dans la foulée du sommet de 1997 sur l'emploi. Un programme d'action en quatre points veut soutenir un nouveau climat favorable à l'**esprit d'entreprise** afin d'encourager la création d'un plus grand nombre d'emplois de meilleure qualité, de privilégier l'**employabilité** dans le but de combler le déficit de qualifications et de mieux préparer les travailleurs potentiels à accepter les emplois créés, insister sur l'obligation d'encourager l'**adaptabilité** de manière à préparer les entreprises et la main-d'œuvre à la gestion, voire à l'instigation de changements sur le lieu de travail et - par-dessus tout - stimuler l'**égalité des chances** pour que l'économie profite des compétences de tous ses citoyens.

Des activités efficaces d'orientation et de conseil professionnel sont primordiales pour favoriser la mise en œuvre de ce programme d'action et, à ce jour, le programme Eurocounsel a contribué à révéler de nombreux éléments de bonne pratique dans la fourniture de services de conseil professionnel. Les exemples d'éléments de bonne pratique apparaissent dans les pays qui ont pris part au programme, mais nous sommes encore loin de les avoir tous ancrés dans les activités de conseil professionnel menées dans l'Union européenne. Dans le même temps, il s'impose plus que jamais, vu le taux de chômage élevé et les problèmes sociaux connexes, d'offrir des services de conseil professionnel de qualité. Les activités de conseil professionnel ont un rôle important à jouer non seulement afin de favoriser un fonctionnement plus efficace du marché du travail, mais aussi de lutter contre l'exclusion sociale. Elles peuvent aussi s'avérer primordiales pour susciter l'évolution en faveur d'une stratégie plus active qui est préconisée dans le livre blanc sur la politique sociale européenne - à savoir abandonner l'objectif d'assistance au profit d'un objectif d'activité économique.

La bonne pratique requiert plusieurs conditions préalables:

- la disponibilité de services de conseil professionnel pour tous les adultes chômeurs ou chômeurs potentiels;
- la disponibilité de services de conseil professionnel gratuits à l'intention des personnes sans emploi ou sans revenu;
- la participation volontaire et active des utilisateurs au processus d'orientation et de conseil professionnel.

Dans ces conditions, ce guide analyse la bonne pratique dans les domaines suivants:

- accès aux services;
- prestation des services (y compris les procédures, la formation, la planification);
- les résultats du suivi et de l'évaluation.

Les exemples du texte proviennent du portefeuille d'études de cas du programme Eurocounsel et des rapports nationaux (voir les références à la page 35).



## Accès aux services

La bonne pratique d'accès des individus aux services englobe des problèmes tels que l'accès physique et l'accès par l'information, sans oublier la création d'une ambiance et d'un environnement propices à l'accès aux conseils professionnels. Parmi les éléments de cette pratique, citons:

### *la création ou l'adaptation de l'accès physique:*

tous les adultes doivent être en mesure d'accéder au bâtiment où les conseils professionnels sont prodigués et de l'utiliser; une attention particulière doit être accordée aux besoins des personnes handicapées et des parents isolés qui vivent avec leurs enfants; les bâtiments doivent être confortables et conviviaux;

### *la mise sur pied de services extérieurs, tels que des services de proximité ou des services collectifs, afin de ne pas contraindre systématiquement les clients à parcourir de grandes distances pour y accéder:*

parmi les services de bonne pratique, citons les services extérieurs proactifs entre les équipes de développement local et les groupes locaux (Irlande) et l'organisation de services dans les lieux de rencontre naturels de la collectivité tels que le bar local (Erfurt, Allemagne);

### *l'insertion de modules d'orientation dans les programmes d'emploi dans un souci de résoudre le problème du chômage endémique:*

ceci garantit l'accès, car les services d'orientation sont rapprochés des participants au lieu de supposer que ceux-ci peuvent recourir à des services proposés en dehors de ces programmes (Irlande);

### *l'élaboration de répertoires et de guides de la fourniture de conseils professionnels dans chaque région:*

les clients peuvent être aisément aiguillés vers d'autres services ou trouver ce qui est vraiment proposé, où et par qui; la mise en œuvre de la technologie de l'information est utile à cet égard, sans oublier la diffusion de dépliants et de brochures de présentation des services disponibles;

### *la création d'un centre local ou urbain qui transmet des informations sur le service de conseil professionnel le mieux adapté aux besoins de l'individu:*

au Royaume-Uni, des guichets uniques ont été créés dans certaines villes afin de fournir des services d'orientation et de conseil professionnel sur les possibilités d'éducation, de formation et d'emploi;

### *l'élaboration et la diffusion d'informations claires sur les activités qu'un service de conseil professionnel peut offrir aux clients:*

à titre d'exemple, ces informations peuvent être affichées dans la salle principale d'accueil du service;

### *la définition d'informations adéquates et la publicité à l'intention de groupes spécifiques:*

il importe de s'assurer que le manque d'information, ou les lacunes de compréhension de la langue nationale, n'entravent pas l'accès des femmes qui réintègrent le marché du travail/des minorités ethniques/des personnes qui ne sont pas officiellement inscrites, etc.; les services doivent reconnaître les façons dont ils sont culturellement définis: à Bradford au Royaume-Uni, les conseillers se sont rendus sur les lieux de rencontre de leurs clientes asiatiques au lieu d'attendre qu'elles viennent à eux dans les bureaux de l'agence;

*la mise en place de bons systèmes de réseaux de contacts entre les prestataires de conseil professionnel au sein d'une région:*

les clients peuvent être orientés aisément, précisément et à temps vers le service le plus approprié; au Danemark, des réseaux locaux et régionaux de conseillers sont reliés à un réseau national;

*le soutien d'initiatives d'entraide capables d'améliorer l'accès de certains clients:*

les Arbeitsstiftungen (fondations du travail) autrichiennes encouragent la participation directe de travailleurs excédentaires à créer leurs propres services.



## Prestation de services de conseil professionnel

### Prestation d'un service de qualité

Les services de conseil professionnel s'efforcent de plus en plus de proposer la meilleure qualité, non seulement dans le but de satisfaire aux besoins de leurs clients, mais aussi d'offrir un service rentable et efficace. Nous assistons à une généralisation d'une pratique de qualité qui permet de réaliser ces deux objectifs. Parmi les éléments significatifs, citons les points suivants:

*la fourniture des conseils professionnels doit intervenir dès que possible.*

L'intervention doit précéder la mise en surnombre ou au chômage du travailleur afin de réduire le risque de chômage endémique; les Arbeitsstiftungen autrichiennes en sont une parfaite illustration;

*des conseils professionnels permanents du type "filet de sécurité" doivent être disponibles.*

Ils doivent être accessibles aux personnes qui ont réintégré le marché du travail après une longue période de chômage et à celles qui désirent bénéficier de conseils professionnels continus durant leur période de réadaptation au travail;

*les praticiens doivent être capables de montrer ce qui suit.*

Ils doivent être parfaitement conscients des formes et des niveaux de conseils professionnels qu'ils peuvent prodiguer, savoir où aiguiller un client dont les besoins ne peuvent pas être satisfaits; à cet égard, il peut être utile d'établir un réseau de contacts;

*les praticiens devraient avoir accès à un vaste éventail de types de prestation de conseils professionnels ou devraient pouvoir y accéder.*

Cette solution permet de répondre aux besoins très variables des demandeurs d'aide en s'adressant le cas échéant à d'autres organisations;

*des services de conseil professionnel sans lien direct avec le versement de prestations doivent être mis à la disposition des chômeurs.*

De nombreux pays ont développé des services de conseils professionnels assurés par des organismes sans but lucratif;

*des services ciblés et spécialisés doivent être organisés pour certains groupes.*

Il s'agit notamment des chômeurs de longue durée âgés, des femmes qui réintègrent le marché du travail, des personnes handicapées; à titre d'exemple de services ciblés, citons ceux destinés aux femmes (Allemagne, Autriche et Royaume-Uni), aux minorités ethniques (Royaume-Uni) et aux immigrés (Italie);

*des ressources appropriées doivent être prévues pour permettre aux conseillers d'accorder à chaque client le temps nécessaire.*

## Procédures de prestation de conseils professionnels

Les inquiétudes et les problèmes de bonne pratique qui sont liés aux procédures de conseil professionnel concernent la faculté d'adaptation, le respect et les démarches holistiques. Nous assistons aussi à une prise de conscience de la valeur d'une tenue précise des dossiers, d'un suivi et d'un aiguillage adéquat des clients ainsi qu'à un intérêt croissant pour ceux-ci. Les éléments suivants de bonne pratique apparaissent essentiels pour le processus de prestation de conseils professionnels.

D'emblée, les principes du travail avec le client doivent être fixés clairement. Le client doit être traité avec respect.

Les **besoins du client** doivent être au cœur du processus de prestation de conseils professionnels.

Le conseiller doit veiller à préserver le **caractère strictement confidentiel** de l'entretien avec le client, sauf indication contraire de ce dernier.

Le cadre dans lequel les conseils professionnels sont prodigués doit préserver l'intimité, tant visuelle qu'acoustique, et l'entretien ne doit pas être interrompu.

Les besoins du client doivent s'inscrire dans une **perspective globale**, tout en reconnaissant que les activités de conseil professionnel portant sur la carrière et le marché du travail doivent pouvoir déceler d'autres besoins de conseils professionnels (sociaux, psychologiques, pratiques) et les traiter d'une manière adaptée aux compétences, à l'expérience et au rôle du conseiller ainsi qu'aux besoins et souhaits de l'individu.

Les **aiguillages vers d'autres organismes** doivent être précis, opportuns et appropriés.

Le conseiller doit tenir des **dossiers précis, cohérents** et consultables par le client.

Un **système de suivi** doit permettre au client et au conseiller de suivre les progrès par rapport à des objectifs déclarés.

Les **informations** relatives aux possibilités d'emploi, d'éducation et de formation ouvertes au client doivent être **collectées et gérées**; la technologie de l'information peut grandement faciliter cette tâche, mais nécessite une mise à jour permanente.

Le conseiller doit pouvoir faire preuve de souplesse (en termes de temps et des méthodes appliquées) afin de satisfaire aux besoins de chaque client à titre individuel et non pas proposer une procédure normalisée identique pour tous. Les méthodes appliquées doivent être **souples et variées** (p. ex. entretiens face à face, travaux de groupe, progiciels interactifs, télévision et autres formes de médias).

Il convient d'encourager et de soutenir les **conseils professionnels entre groupes de pairs ou les conseils professionnels d'entraide**; ils ont bénéficié d'une attention particulière au Danemark et dans d'autres pays tels que le Royaume-Uni et l'Autriche, où des secteurs industriels majeurs ont dû procéder à des compressions d'emploi massives et où certains travailleurs en surnombre ont reçu une formation de conseillers de groupes d'homologues.

## Formation et apparition de spécialistes en conseil professionnel

Un nouveau type de conseiller qui aborde tous les aspects des possibilités d'emploi, d'éducation et de formation est en train d'apparaître et combine les compétences et l'expérience de plusieurs types de conseillers d'orientation et de conseillers.

Les points suivants sont primordiaux pour élaborer une bonne pratique dans ce domaine.

*Les conseillers doivent recevoir une formation initiale complète et exhaustive dans ce domaine spécialisé en pleine croissance.*

Nous sommes de plus en plus conscients de l'apparition d'une nouvelle profession où les praticiens orientent les clients en fonction des possibilités d'emploi, d'éducation et d'apprentissage. Cette "nouvelle" profession doit être reconnue par le biais de certifications de qualifications.

*Il faut encourager l'établissement d'un réseau actif de contacts avec d'autres conseillers et agences en conseil professionnel établis dans la même zone géographique.*

Citons à titre d'exemples les commissions régionales officialisées de conseil professionnel au Danemark et les réseaux d'orientation des adultes au Royaume-Uni.

*Les conseillers doivent avoir accès à des informations à jour et pratiques sur le marché du travail.*

Il est manifeste que les praticiens de nombreux pays ne sont pas correctement armés pour s'attaquer à ce domaine. Il s'impose de favoriser l'établissement de contacts avec les employeurs et les syndicats.

*Des équipes pluridisciplinaires doivent être créées.*

Elles doivent comprendre des praticiens qualifiés et conscients des possibilités d'éducation, de formation et d'emploi, des problèmes sociaux et des services spécialisés adaptés aux besoins.



*Des possibilités de création et de formation en cours d'emploi doivent être proposées.*

Citons notamment des visites d'études/stages passifs dans des agences de conseil professionnel d'autres pays européens (utiles pour les praticiens et les décideurs politiques); durant la phase 2 du programme Eurocounsel, un programme pilote de visites d'études des praticiens a été mis sur pied; les participants ont estimé que cette occasion utile rejaillissait sur leurs propres prestations de services ainsi que sur le potentiel de transfert d'expérience.

*Le personnel doit faire l'objet d'une surveillance régulière et le conseiller doit bénéficier d'un soutien.*

## Planification et prestation de services

Dans l'ensemble, une bonne pratique de planification et de prestation de services s'articule autour de questions telles que la participation des partenaires sociaux - les employeurs et les syndicats - et d'organismes publics et bénévoles dans le cadre d'accords de partenariat, la décentralisation de la prestation et la participation des utilisateurs à la conception, à la planification et à l'évaluation des services de conseil professionnel. Voici les éléments-clés d'une bonne pratique dans ce domaine:

*des stratégies de partenariat doivent être élaborées.*

Les employeurs, les syndicats et les organismes publics doivent collaborer afin de planifier et de fournir des services de conseil professionnel à l'échelon national, régional et local;

*l'accès aux services doit être planifié afin d'aider, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du lieu de travail, les utilisateurs à choisir leur propre évolution sur le marché du travail.*

La prestation de services de conseil professionnel de qualité aux chômeurs et aux travailleurs évite de stigmatiser les chômeurs, prévient le chômage et facilite les transitions en douceur sur le marché du travail, empêchant ainsi les gaspillages de ressources humaines;

*les services doivent être décentralisés afin de mieux cerner les besoins locaux.*

Les entreprises créées dans la région au titre du programme irlandais de progrès économique et social ont permis de mieux cibler les services afin de répondre aux besoins de la population dans le contexte des conditions du marché local du travail;

*les services de conseil professionnel doivent pouvoir faire preuve d'un esprit novateur afin de répondre efficacement aux besoins des clients.*

Au Royaume-Uni, un sous-traitant du service public de l'emploi qui fournit aux chômeurs de longue durée des services de conseil professionnel liés au marché du travail a instauré un conseiller en matière d'endettement puisque ce thème était jugé prioritaire par les utilisateurs.



## Suivi et évaluation des résultats

La mesure des activités de conseil professionnel a gagné en importance et en intérêt en Europe vu la persistance du chômage et du chômage endémique et la nécessité impérieuse d'une exploitation efficace des ressources. Le rapport final du programme ERGO I de la Commission européenne relatif au chômage endémique a indiqué que les activités de conseil professionnel étaient moins onéreuses et plus efficaces que d'autres interventions sur le marché du travail.

Les évolutions suivantes d'une bonne pratique ont été relevées dans ce domaine.

Les **buts et objectifs** du service auquel les conseillers et les clients ont accès doivent être clairs pour l'ensemble des personnes concernées; il est utile de les expliciter par écrit dans des dépliants et sur des affiches accessibles à tous.

Les procédures de **suivi et d'évaluation** doivent être fixées dès le lancement du service et correspondre aux buts et objectifs.

Des indicateurs d'**évaluation des progrès** accomplis par la prestation de services et les clients individuels doivent être convenus au préalable.

Les objectifs visés pour les **clients individuels** doivent être fixés dès le début de la relation client-praticien; il en va de même pour la planification des résultats; à cet égard, il est utile d'élaborer des **plans d'action individuels**.

Il convient d'instaurer des procédures d'enregistrement des **retours d'information des clients**; ceux-ci peuvent à leur tour contribuer à améliorer la prestation de services et le cadre politique.

Des **mesures qualitatives et quantitatives** doivent être mises au point et appliquées en matière de suivi et d'évaluation; de nombreux travaux ont été consacrés à la mesure, notamment au Danemark et au Royaume-Uni. Les utilisateurs sont de plus en plus invités à donner leur avis sur la qualité du service. Le guide relatif à l'évaluation des services est nettement plus explicite sur ce point.





Eurocounsel: soutenir l'employabilité

# Guides de bonne pratique en matière de conseil professionnel et d'orientation:

les éléments-clés de bonne pratique  
exploitation de la technologie de l'information  
évaluation des services





## Contexte politique

Les services d'orientation et de conseil professionnel sont essentiels pour rencontrer les buts fixés dans les Lignes directrices pour l'emploi en Europe pour 1998: ils aident les travailleurs à améliorer leur employabilité, à faire face au changement et à rechercher des débouchés. Ils leur permettent d'exprimer leur propre potentiel et sont à cet égard des éléments vitaux de l'égalité des chances. Il importe d'évaluer leur réussite par rapport à ces buts paneuropéens en plus des objectifs personnels des prestataires des services. Les lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres, présentées lors du Sommet sur l'emploi, insistent sur la nécessité de mener des actions de suivi et d'évaluation dans ce domaine et d'encourager l'exécution de tels travaux par les États membres et les organisations individuelles.



## Que faut-il entendre par qualité?

La qualité est essentielle pour toute prestation de service. Ce guide explique comment mesurer et évaluer les services de conseil professionnel et d'orientation afin de rehausser leur niveau de qualité et d'efficacité. À cette fin, nous devons comprendre le sens de la notion de qualité dans ce contexte. La qualité des intrants et des processus mis en œuvre dans le cadre du service peut être analysée ou les extrants qu'ils génèrent peuvent être mesurés. À cet égard, l'accent peut être mis sur l'évaluation des actions du conseiller ou sur l'avis du client sur le service fourni. L'opinion des clients a largement été privilégiée ces dernières années et plusieurs enquêtes ont été menées parmi les utilisateurs dans cette perspective. Il n'est pas recommandé de se fier exclusivement à l'avis des clients, car certains n'attendent peut-être pas grand-chose d'un service et, par conséquent, leurs normes de qualité sont très ténues.

Une autre solution consiste à se concentrer sur les systèmes de l'organisation, y compris les informations financières, la valorisation des ressources humaines et la commercialisation; de plus, des normes de qualité ont été élaborées en vue d'évaluer ces éléments, les deux plus répandues étant celles de l'ISO 9000 et l'EFQM. Cette démarche est risquée parce que, soucieuse de démontrer que tous ses systèmes atteignent le niveau requis, l'organisation est tellement submergée par les tâches administratives qu'elle peut perdre de vue la qualité requise dans les relations avec les clients. Dans la pratique, nous avons besoin d'un bon dosage d'éléments probants:

- l'existence et le fonctionnement efficace des systèmes administratifs et
- le suivi de la qualité et de l'efficacité de la prestation de services par des retours d'information des clients, des enquêtes internes et des audits externes.

## Normes de qualité

Les normes de qualité contiennent des critères et des mesures convenus afin d'évaluer le respect d'objectifs de qualité dans tous les aspects du service d'orientation. La norme proprement dite est en général une déclaration de sa finalité. Les normes de qualité peuvent contribuer à évaluer des mesures politiques parmi plusieurs prestataires de services d'orientation et au sein d'organisations individuelles. Pour ces dernières, les normes de qualité doivent couvrir la commercialisation et la promotion du service, les informations utilisées, l'entretien d'orientation, les compétences du personnel, l'établissement d'un réseau de contacts, l'aiguillage, les processus de suivi et d'évaluation. Il est utile d'élaborer des normes nationales afin de pouvoir évaluer le bon fonctionnement de toutes les organisations dans le même cadre qualitatif. La qualité doit faire partie intégrante de l'organisation au point d'être présente dans l'ensemble des éléments précités.

## Exemple de norme de qualité

(L'exemple suivant est tiré de normes britanniques. Il illustre ce qu'implique une norme de qualité.)

Titre:	commercialisation et promotion.
Déclaration (finalité):	processus efficace qui sensibilise les clients actuels et potentiels au prestataire et à la gamme de ses services.
Critères:	la disponibilité des informations, des conseils et de l'orientation est bien signalée et annoncée auprès de la population cible.
Mesure:	80 % des clients interrogés répondent OUI aux deux questions: Q1: a-t-il été facile de trouver les services proposés? Q2: le service était-il bien annoncé? Client caché pour vérification.

Source: *The Guidance Council (1997) Quality Standard for Learning and Work, HMSO.*

Dans certains cas, il est impossible de mesurer la qualité, elle existe tout simplement, et nous nous en rendons compte instinctivement dès que nous la percevons. Lorsque nous nous efforçons d'évaluer des services d'orientation et de conseil professionnel, il importe cependant de recourir à plusieurs instruments et mesures afin d'analyser tous les intrants, processus, systèmes et résultats et de tenir pleinement compte de l'avis des utilisateurs et des prestataires de services ou praticiens.

La stratégie d'analyse des services de conseil professionnel et d'orientation mise au point dans le cadre du programme Eurocounsel s'est concentrée sur les différents niveaux de participation du client au service: l'accès au service, les processus requis (y compris les systèmes d'organisation) et les résultats générés par le service après sa fourniture. Ce modèle est appliqué dans ce guide afin de décrire les différents types d'informations susceptibles d'être demandées pour mesurer et évaluer divers aspects du service testé.



## Les questions en jeu

La stratégie de mesure et d'évaluation d'activités d'orientation et de conseil professionnel doit être adaptée sur mesure à la nature du service fourni et au type de prestataire. Parmi ceux-ci, citons les services publics de l'emploi, les services d'orientation professionnelle pour adultes, les fournisseurs chargés de valoriser les ressources humaines au sein d'entreprises et d'organisations non gouvernementales qui s'efforcent de répondre à des besoins spécifiques des utilisateurs (ceux-ci sont principalement financés par l'État et doivent dès lors respecter les principes démocratiques). Chacun possède ses propres objectifs en matière d'orientation et de conseil professionnel. Les pays n'ont pas la même conception culturelle ni la même expérience des méthodes de mesure et d'évaluation. Certains, tels que le Danemark et le Royaume-Uni, ont une longue tradition dans ce domaine tandis que d'autres commencent seulement à élaborer un cadre et une stratégie de mesure. Malgré tout, plusieurs pratiques et conceptions communes peuvent être dégagées.

Les principales questions abordées dans ce guide sont les suivantes:

- raisons qui poussent à mesurer les services d'orientation et de conseil professionnel;
- objet de la mesure;
- mode de mesure;
- auteur de la mesure;
- moment de la mesure.



## Pourquoi mesurer?

Comme pour d'autres services publics, les objectifs de l'orientation et du conseil professionnel peuvent être d'ordre économique et social, général et personnel. Toute évaluation doit en tenir compte. Il importe de comprendre les motifs qui incitent à mesurer l'orientation et le conseil professionnel avant le début du processus puisque ces mêmes motifs déterminent la forme de l'évaluation. Ils peuvent varier durant l'évaluation ou être influencés par ses résultats.

Des mesures sont effectuées pour de multiples raisons.

### *Raisons politiques:*

justifier le contenu du service ou les motifs qui poussent l'organisation concernée à le proposer, élaborer des politiques adaptées à de nouvelles exigences/à leur évolution.

### *Raisons du financement:*

prouver la valeur du service aux bailleurs de fonds actuels ou le bien-fondé d'un financement aux bailleurs de fonds potentiels.

### *Mesure des progrès réalisés par les clients:*

évaluer la progression d'un individu par rapport à des objectifs planifiés.

### *Amélioration du service:*

trouver des moyens d'améliorer les services ou vérifier la qualité des services proposés.

### *Enregistrement des événements:*

le suivi sert à enregistrer les événements, ce qui peut permettre à une organisation d'assurer un suivi continu des niveaux de qualité et d'identifier les manquements éventuels de la prestation; le suivi est primordial pour fournir les informations requises en vue de l'évaluation.

### *Planification stratégique:*

faciliter la planification de services pour une organisation particulière, horizontalement entre plusieurs organisations ou pour une région entière.

### *Élaboration de pratiques/politiques:*

élaborer de nouvelles conceptions de la pratique et de la politique au sein des organisations, entre elles ou pour des régions entières. Des évaluations peuvent aussi être mises à profit par d'autres organisations afin de tester une bonne pratique. Il peut parfois arriver que des sensibilités politiques et commerciales entravent cette diffusion élargie et empêchent toute action.

La publication des résultats du suivi et de l'évaluation encouragera les retours d'information pour la politique et la pratique futures. Les échecs peuvent être plus riches en enseignements que les réussites bien qu'il soit plus malaisé d'en parler ouvertement.





## Objet de la mesure

Voici les principales questions qu'une organisation doit se poser pour déterminer l'objet de la mesure.

Déterminer les raisons de l'évaluation. Comme nous l'avons déjà observé, il importe d'exposer clairement les raisons de la mesure. Le processus de suivi et d'évaluation doit posséder ses propres objectifs qui se superposent aux objectifs centraux de l'organisation ou du service évalué.

*Exposer clairement les propres buts et objectifs du service.*

Il est primordial d'expliciter les buts et objectifs pour mesurer des services. Ceux-ci dictent l'objet de la mesure et les résultats doivent servir à modifier ou à améliorer les objectifs. Les buts et objectifs varient d'une organisation à l'autre. Ils sont liés à sa structure générale, aux fonctions d'orientation qu'elle souhaite assurer et au(x) groupe(s) cible(s) qu'elle désire toucher.

*Déterminer le segment du cycle de prestation de service à évaluer.*

S'agit-il de l'accès aux services, du processus d'orientation et de conseil professionnel proprement dit ou des résultats, voire de tous les éléments?

*L'évaluation porte-t-elle sur l'ensemble ou une partie de l'organisation?*

Tous les types de services fournis doivent-ils être mesurés ou l'évaluation se concentre-t-elle seulement sur un ou deux services?

*Concerne-t-elle l'ensemble des clients ou seulement des groupes cibles sélectionnés?*

Certaines organisations s'intéressent à un vaste éventail de groupes de clients et peuvent souhaiter se concentrer sur un type particulier de clients en vue de rehausser le niveau de qualité des services proposés. Des organisations doivent aussi veiller à déterminer si elles négligent à un moment donné un groupe de clients particulier qu'elles devraient desservir.

*Mesures entre organisations.*

Il est possible de mesurer certains aspects d'une prestation de service dans différentes organisations afin d'évaluer des actions politiques particulières. À titre d'exemple, une prestation de service qui s'adresse à un groupe spécifique de clients d'une zone locale peut être évaluée afin de permettre aux décideurs politiques de juger de son adéquation ou de la nécessité de l'améliorer.

*Quel(s) aspect(s) particulier(s) souhaitons-nous mesurer?*

Rendement, efficacité, optimisation des ressources, résultats, impact? L'évaluation doit poursuivre ses propres objectifs qui indiquent clairement les aspects qu'elle entend examiner. À l'instar d'autres services publics, il peut être difficile de distinguer les avantages du service d'orientation/de conseil professionnel d'autres actions qui marquent la vie d'un individu.

### Optimisation des ressources

Les tentatives d'évaluation des incidences économiques des activités de conseil professionnel et d'orientation ne sont pas légion, notamment en raison des difficultés à distinguer l'intervention du conseil professionnel d'autres activités et du problème de constitution d'un groupe témoin. À titre d'exemple d'analyse coûts-avantages, citons le Danemark où la Direction du travail a analysé le temps nécessaire aux jeunes diplômés pour trouver un emploi après une interaction avec le conseil professionnel. Le résultat, qui reposait sur l'affectation des coûts à chaque élément du processus de fourniture de conseil professionnel, a laissé entrevoir que le conseil professionnel pouvait ramener la période de chômage de 1 an et 3 mois à 9-10 mois, d'où une réduction approximative des prestations de chômage de quelque 30 000 DKK par personne.



## Mode de mesure

Nous pouvons mesurer des aspects quantitatifs ou qualitatifs d'un service et, dans le meilleur des cas, une évaluation complète des services d'une organisation ou d'une action politique impliquera les deux types. Il est en général plus simple de mesurer la quantité bien qu'il importe aussi dans ce domaine d'expliquer clairement l'objet et la raison de la mesure. Le temps nécessaire à la mesure et à l'évaluation varie: il peut autant impliquer des mesures uniques (p. ex. nombre de clients aidés sur une période de temps déterminée) qu'un suivi des incidences sur des clients individuels durant plusieurs années.

### Groupes de discussion

Le groupe de discussion constitue une solution utile de mesure qualitative. La méthode est issue de l'école d'étude de marché et implique de favoriser soigneusement une discussion thématique avec un groupe restreint de 6-8 personnes. La méthode est pratique, car elle favorise non seulement la relaxation des participants mais stimule aussi l'exposé des idées et des problèmes puisque tous les participants s'écoutent mutuellement.

Voici quelques-unes des principales formes de mesure quantitative et qualitative des différentes parties du cycle de prestation de service: accès, processus et résultats, sans oublier les informations requises pour mesurer certains de leurs éléments qui forment la prestation de service. La liste n'est pas exhaustive, mais illustre les types et modes de collecte des informations.

## Évaluation - éléments probants et méthodes

### ACCÈS

<u>Demande d'informations sur points de prestation</u>	<p><i>Éléments probants et méthodes</i></p> <p>Constatation de l'existence du point de prestation du service aux clients. Preuve et étendue du travail extérieur. Mise en œuvre de la technologie de l'information pour contacter les clients (p. ex. ordinateurs autonomes, utilisation d'ordinateurs portables par des praticiens itinérants).</p>
<u>Accès physique</u>	<p>Constatation de l'existence d'un accès physique adapté (rampes/ascenseurs). Heures d'ouverture et adéquation aux besoins des clients.</p>
<u>Aspect psychologique/ linguistique/social</u>	<p>Constatation de l'existence d'une publicité appropriée. Les langues utilisées dans la publicité sont adaptées aux besoins linguistiques des groupes d'utilisateurs. Salles d'attente confortables. Ambiance générale. Présence d'interprètes/interprètes gestuels. Garderies d'enfants disponibles.</p> <p>Nombre d'enquêtes téléphoniques. Degré de compétence du personnel chargé des enquêtes initiales (par téléphone ou réception au point de prestation).</p>
<u>Les clients sont-ils ciblés? Ont-ils accès?</u>	<p>Nombre de clients qui ont accès en fonction du nombre potentiel de clients du groupe cible (nombre effectif de clients qui recourent au service par rapport aux statistiques du marché du travail local afin de mesurer le nombre de clients potentiels pour l'évaluation).</p> <p>Groupes d'entretien/de discussion composés de clients actuels et potentiels afin d'évaluer l'adéquation et la qualité de tous les éléments précités. Enquêtes internes sur tous les éléments précités.</p>

# PROCESSUS

<i>Demande d'informations sur les systèmes organisationnels</i>	<i>Éléments probants et méthodes</i>
<u>Objectifs généraux</u>	Éléments probants d'objectifs généraux qui affirment clairement les buts de l'organisation et les moyens de les atteindre. Enquêtes internes pour évaluer la compréhension de la finalité générale de l'organisation.
Les activités de l'organisation reposent-elles sur une norme de qualité déclarée pour les systèmes qu'elle applique?	Éléments probants d'ISO 9000/EFQM ou d'équivalents nationaux. Éléments probants de l'existence de systèmes de suivi.
<u>Structure organisationnelle</u>	Éléments probants d'une structure organisationnelle adaptée et suffisamment souple pour répondre aux besoins des clients et favoriser un travail efficace du personnel.
<u>Compétences et valorisation des ressources humaines</u>	Effectifs, qualifications et expérience du personnel. Volume de travail pour chaque membre du personnel en contact avec la clientèle.  Existence d'une stratégie de valorisation des ressources humaines? Constatation de la mise en place d'une valorisation des ressources humaines. Enquête interne sur les besoins du personnel en matière de valorisation.
<u>Systèmes financiers</u>	Éléments probants de comptes à jour et vérifiés.
<u>Suivi et évaluation</u>	Éléments probants d'un cadre de suivi et d'évaluation. Constatation de la mise en pratique des résultats d'évaluations antérieures.  Entretiens avec les membres du personnel afin de collecter des informations qualitatives sur tous les éléments précités.

# PROCESSUS

<i>Demande d'informations sur la prestation de service</i>	<i>Éléments probants et méthodes</i>
<u>Type de service fourni</u>	Énumérer les services fournis et la fréquence d'utilisation par les diverses catégories de clients.
<u>Temps consacré aux clients</u>	Durée moyenne du contact avec le client. Nombre moyen de rencontres avec chaque client.
<u>Capacité de prestation de service</u>	Nombre de personnes employées et niveaux de qualification/d'expérience.
<u>Informations</u>	Constatation que les informations sont conservées et sous quelle forme (papier ou support électronique). Ces formulaires sont-ils adéquats et aisément accessibles pour le personnel et la clientèle? Évaluer la précision des informations. Les informations sont-elles mises à jour? Le personnel a-t-il reçu une formation appropriée? Systèmes de suivi de l'utilisation des informations et de leur pertinence.
<u>Entretien d'orientation</u>	Retour d'information des clients pour évaluer (entre autres): <ul style="list-style-type: none"> <li>- que le processus à appliquer est compris et accepté;</li> <li>- que le caractère prioritaire de leurs besoins a été perçu;</li> <li>- si des options ont été explorées;</li> <li>- s'ils se sont sentis capables de prendre une décision.</li> </ul>
<u>Évaluation de la qualité du service</u>	<p>Existe-t-il des normes de qualité?</p> <p>Enquêtes sur la satisfaction des clients.</p> <p>Observation du processus de prestation de conseil professionnel.</p> <p>Groupes de discussion avec des clients pour examiner les questions de qualité.</p> <p>Enquêtes internes et groupes de discussion.</p> <p>Études de cas individuelles.</p> <p>Recours au client "caché": une personne compétente pour évaluer objectivement la qualité du service sans que le service soit conscient de son rôle d'évaluateur.</p>

# RÉSULTATS

<i>Demande d'informations</i> sur le nombre de personnes ayant trouvé un emploi	<i>Éléments probants et méthodes</i> Quantifier.  Évaluation des individus avant et après le processus de prestation de conseil professionnel afin de déterminer les progrès accomplis.
<u>Distance parcourue</u>	Quantifier.
<u>Nombre de personnes qui suivent une formation/des études</u>	Quantifier.
<u>Nombre de personnes qui optent pour une autre "filière"</u>	"Suivi" des progrès réalisés par les clients dans le temps (éventuellement sur plusieurs années).
<u>Nombre de personnes qui échappent au chômage de longue durée</u>	Enquêtes parmi les clients sur l'apprentissage, p. ex. connaissance de soi (référence au travail préventif en faveur des chômeurs de longue durée), connaissance des possibilités, pouvoir de décision.
<u>Nombre de personnes encore en place/formation après un an (référence aux activités de conseil professionnel du type "filet de sécurité")</u>	Enquêtes de suivi à plus long terme (poursuite) sur les clients.
<u>Coût par résultat favorable</u>	Analyse coûts-avantages.
<u>Optimisation des ressources</u>	Calculer le coût d'un contact moyen avec un client.  Quantifier les avantages pour le client par rapport à un groupe témoin (p. ex. temps moyen de chômage après un processus de conseil professionnel par rapport à ceux qui n'en ont pas bénéficié). Calculer les économies en termes monétaires résultant d'un recours au conseil professionnel.
<p>Les mesures quantitatives des résultats de la prestation du service d'orientation et de conseil professionnel dépendent largement de la fonction que le service entend assurer, c'est-à-dire des résultats qu'il veut obtenir. Par exemple, les résultats d'un service qui espère aider une personne à trouver un emploi ne seront pas les mêmes que ceux d'un service destiné à procurer des conseils professionnels du type "filet de sécurité" à une autre qui a trouvé un emploi. Par conséquent, la notion de "résultat favorable" fluctue et la mesure correspondante doit être appliquée.</p>	



## Auteur de la mesure

Le **suivi de services** est un processus qui doit être mis en œuvre à l'échelon interne. Il implique de tenir tous les dossiers à jour afin de permettre à l'organisation d'avoir une idée précise de la situation réelle. Il peut aussi servir à la formation et à la valorisation du personnel.

L'**évaluation** peut être effectuée à l'échelon interne ou externe et des arguments valables plaident en faveur des deux options. Une grande partie de l'apprentissage peut se dérouler à l'échelon interne grâce au processus d'évaluation, notamment s'il est assuré par une personne qui comprend parfaitement ses implications.

**Les évaluations externes** sont souvent confiées à des chercheurs et à des consultants indépendants. Cette solution présente l'avantage de favoriser une évaluation indépendante de l'organisation, facteur essentiel en fonction de la raison qui la sous-tend: dans le cas d'un financement, il se peut que les bailleurs de fonds préfèrent un avis extérieur objectif. Des évaluateurs externes doivent posséder d'excellentes compétences d'évaluation, ce qui n'est pas nécessairement le cas du personnel interne.

L'**évaluation entre organisations** peut améliorer l'établissement de réseaux de contacts, mais est manifestement délicate. Elle n'est pas très répandue, mais devrait être développée puisqu'elle est très bénéfique en termes de valorisation des ressources humaines et d'amélioration du service.

Il faut demander l'**avis de clients potentiels et actuels** pour évaluer la qualité des services grâce à quelques-unes des méthodes décrites dans le chapitre relatif aux méthodes.

Il est aussi essentiel d'**interroger le personnel** qui participe à la fourniture du service, car il est particulièrement conscient des atouts et des faiblesses du service proposé.



## Moment de la mesure

Le cadre de suivi et d'évaluation doit être conçu d'emblée, dès la constitution d'une organisation ou d'un service ou de l'affectation des ressources, afin de favoriser un suivi et une évaluation réguliers. Le suivi doit prendre la forme d'un processus continu. Il procure les instruments de base pour l'appréciation et l'évaluation. Il comporte la tenue des dossiers des clients reçus, de la durée et de la nature des services fournis à chaque client.

L'évaluation doit se dérouler à intervalles réguliers, idéalement une évaluation interne tous les ans et une évaluation externe tous les deux ou trois ans. Il importe aussi de ne pas perdre de vue les moyens d'évaluer les résultats à plus long terme: la durée du processus de fourniture de conseil professionnel peut varier et il se peut que ses effets ne soient pas perçus ou évidents immédiatement. Il s'impose de procéder à plusieurs mesures longitudinales, si possible en recourant à un groupe témoin de manière à comparer les bénéficiaires et les non-bénéficiaires du service proposé. Ce dernier processus pose des problèmes éthiques: le recours à un groupe témoin peut impliquer de priver les membres de ce groupe des services, ce qui peut s'avérer extrêmement malaisé dans la pratique. Malgré tout, une tentative de comparaison avec un groupe témoin apparaît comme une bonne pratique; une solution consiste peut-être à comparer des groupes issus de deux régions différentes lorsqu'un service particulier n'est proposé que dans l'une d'elles.

### Suivi des progrès réalisés par les clients

En Irlande, le FAS, l'organisme irlandais chargé de la formation et de l'emploi, a créé un programme de gestion de bases de données permettant au personnel de suivre la progression des clients. La base de données contient des informations actuelles sur les contacts des clients avec le FAS, des CV, les souhaits des individus et toutes les mesures prises. Cette partie de la base de données peut alors être reliée aux contacts "employeurs" du FAS et aux offres d'emploi éventuelles. Ce système se caractérise par sa fonction "agenda" qui permet de gérer le suivi des clients et de maintenir le contact avec les employeurs.



## Implications politiques

Les activités d'orientation et de conseil professionnel sont au cœur de politiques actives efficaces d'emploi et d'aide sociale. La mise en œuvre de normes de qualité nationales applicables aux services d'orientation et de conseil professionnel contribue à instaurer un cadre de suivi et d'évaluation. À l'échelon européen, il convient de créer de nouvelles possibilités afin de permettre, d'une part, aux décideurs politiques de partager des informations relatives aux normes de qualité et aux stratégies d'évaluation de l'orientation et du conseil professionnel et, d'autre part, aux praticiens d'échanger une bonne pratique dans le domaine des procédures de suivi et d'évaluation.



Eurocounsel: soutenir l'employabilité

## Guides de bonne pratique en matière de conseil professionnel et d'orientation:

les éléments-clés de bonne pratique  
évaluation des services  
exploitation de la technologie de l'information







## Contexte politique

L'émergence de la société de l'information continue d'influencer considérablement la vie économique et sociale. Les technologies de l'information et des communications (TIC) favorisent l'apparition de nouvelles formes de travail et intensifient la mondialisation. Le monde du travail a connu une évolution radicale et cette tendance se poursuivra. Ces changements créent de nouvelles possibilités et lancent de nouveaux défis, tant pour la société que pour le marché du travail et l'individu. L'Europe a souligné l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie: pour rester compétitifs et préserver l'employabilité de la main-d'œuvre, nous devons doter les individus de compétences modernes et adéquates et les aider à pouvoir faire face à ce monde caractérisé par des transitions fréquentes.

Le renforcement des TIC comporte cependant un risque potentiel: il pourrait accentuer au lieu de réduire les inégalités existantes et diviser la société entre "ceux qui détiennent l'information" et "ceux qui ne la détiennent pas". Dans le même temps, ces technologies pourraient servir à atténuer l'exclusion sociale. Il importe avant tout de ne pas contraindre la population, en particulier les groupes exclus, à s'adapter aux nouvelles technologies. Il faut en revanche s'efforcer de mieux adapter les technologies aux besoins humains (CE, 1997).

Le livre vert - *Vivre et travailler dans la société de l'information: priorité à la dimension humaine* de la Commission européenne (CE, 1996) a souligné la nécessité d'accorder la priorité à la dimension humaine et d'adapter les technologies à ses besoins. Il est primordial que les services d'orientation et de conseil professionnel (et tous les services publics) ne perdent pas de vue ce principe au moment où les technologies de l'information et des communications sont de plus en plus présentes dans tous les aspects de la prestation de services. L'exclusion peut revêtir de multiples formes par rapport aux TIC: accès aux équipements, besoin de bénéficier de la confiance technique nécessaire à leur utilisation (ce qui a surtout tendance à toucher les personnes âgées), le problème général de l'alphabétisme et le statut de langue dominante de l'anglais sur Internet. Aucun de ces facteurs ne peut être négligé dans la perspective d'instauration d'une bonne pratique et de prévention d'une aggravation de l'exclusion.



## Les questions en jeu

Les technologies de l'information et des communications ainsi que leur mise en œuvre dans les services d'orientation et de conseil professionnel ne cessent de se développer et de s'étendre. Les principales modalités d'utilisation des TIC par ces services sont récapitulées ci-dessous; nous mettons aussi en lumière les problèmes de bonne pratique en nous concentrant notamment sur les moyens pratiques susceptibles de préserver le caractère prioritaire de l'homme et de ses besoins. Les services qui sont abordés proposent tous une assistance à l'individu en termes de possibilités d'emploi, de formation ou d'éducation. Plusieurs exemples sont exposés afin d'illustrer les tendances nouvelles.

Les domaines suivants sont principalement traités:

- organisation et planification;
- problèmes liés à l'accès aux services;
- problèmes liés au processus de fourniture des activités d'orientation et de conseil professionnel;
- problèmes liés aux résultats;
- implications politiques.



## Organisation et planification

La planification constitue un élément vital de bonne pratique à de multiples niveaux. À l'échelon national, une stratégie doit déterminer clairement le rôle de l'orientation et des conseils techniques pour les adultes et leur vie de travail et d'apprentissage tout en intégrant une politique d'utilisation efficace des TIC dans les services fournis. Sinon, nous risquons d'être confrontés à des évolutions inégales de certaines franges de la société exclues de ces services de plus en plus essentiels.

**À l'échelon local**, un plan stratégique doit examiner la fourniture globale des services d'orientation et de conseils sociaux dans la région et remédier à tout déficit. Ce plan doit recenser et évaluer les raisons et les modalités d'utilisation des TIC dans le but d'améliorer la prestation générale des services. Il doit analyser spécifiquement l'utilisation des TIC en liaison avec l'exclusion sociale et examiner comment les mettre en œuvre pour atténuer ce problème au lieu de l'aggraver. Il doit aussi définir une stratégie d'établissement de réseaux de contacts entre les différents prestataires et les services publics compétents (p. ex. un lien avec des services de conseil en matière de prestations).

**Au sein des organisations**, un plan global doit couvrir le rôle des TIC et leur application dans le souci d'améliorer les prestations de services pour l'utilisateur, de soutenir la valorisation des ressources humaines dans l'emploi des TIC et de déterminer l'équilibre probable entre la mise en œuvre des TIC et le temps passé par le praticien avec les clients. Lorsqu'une organisation introduit une nouvelle technologie pour la première fois, elle doit posséder un plan précis de mise en œuvre qui explique comment la présenter aux utilisateurs et au personnel et encourager la participation des utilisateurs à la conception et au choix des systèmes de manière à orienter la technologie vers l'individu. Le plan doit comporter des références aux incidences sur les ressources: celles-ci ne concernent pas seulement l'acquisition de biens d'équipement, mais aussi leur maintenance et leur mise à niveau, sans compter les incidences de la formation du personnel à son utilisation et de sa valorisation sur les ressources.



## Accès aux services

La technologie doit servir à favoriser l'accès aux services d'orientation et de conseil professionnel et non à l'entraver. L'accès aux services constitue le principal domaine dans lequel il doit être possible d'observer les avantages immédiats de l'intensification des technologies de l'information et des communications. En voici plusieurs exemples.

**Services d'assistance téléphonique:** des services nationaux d'assistance téléphonique avec numéro vert qui aiguille l'appelant vers des conseillers locaux peuvent aider les personnes qui ont besoin d'une orientation et qui ne savent pas directement à qui s'adresser.

Les services d'assistance téléphonique doivent être confiés à des conseillers qualifiés en matière d'information et d'orientation afin de garantir une assistance de qualité.

Le service d'assistance téléphonique doit bénéficier d'une publicité suffisante pour favoriser l'intégration de toutes les franges de la société.

**Internet** donne accès à des informations sur l'apprentissage et l'emploi dans le monde entier et favorise la transmission d'informations par courrier électronique et liaisons vidéo interactives. Le potentiel de recherche d'informations par Internet est énorme. En supposant que vous ayez directement accès à Internet, il peut cependant s'avérer difficile de trouver l'information souhaitée. Dans l'état actuel des choses, il est aussi impossible de garantir la qualité des informations disponibles sur Internet puisque n'importe qui peut ouvrir un site Web.

Des répertoires succincts et mis à jour des adresses des sites Web faciliteront l'accès à toutes les informations et pourraient, dans une certaine mesure, garantir la qualité; à titre d'exemple, un tel répertoire pourrait contenir les adresses des sites Web de tous les fournisseurs qui ont atteint un niveau de qualité spécifié pour toutes les informations proposées sur Internet.

Pour éviter l'exclusion, il s'impose de généraliser l'accès à Internet. Il devrait être possible d'y accéder via des canaux publics tels que des bibliothèques, des centres commerciaux et des bureaux des services de l'emploi dont le personnel aiderait les utilisateurs non avertis.

Le **dialogue par courrier électronique ou téléconvivialité**, qui permet aux individus de correspondre avec un conseiller par courrier électronique, constitue un moyen moins direct que le contact téléphonique, mais peut de nouveau s'avérer utile, particulièrement dans des régions plus isolées. Il requiert certaines compétences en termes d'alphabétisme et de maîtrise du clavier. Des forums de discussion par courrier électronique et Internet peuvent aussi servir à mener des "conversations" d'ordre général afin de partager des problèmes et des points de vue.

Dans des régions isolées, cet accès au courrier électronique et à l'orientation doit être développé via des centres publics tels que des bibliothèques qui disposent d'un personnel d'assistance compétent.

Les **liaisons vidéo interactives** relient des téléphones et des écrans d'ordinateur et permettent au client de toucher directement un conseiller d'orientation. Ceci est particulièrement important pour les habitants de régions isolées, mais aussi pour ceux qui ont besoin d'une aide spécialisée ou qui ne requièrent qu'un minimum d'aide et peuvent se débrouiller avec l'aide de différents progiciels.

Un menu affiché sur un écran tactile aide le client à identifier les programmes dont il a besoin et ne nécessite pas une connaissance préalable du clavier ou de l'ordinateur. Les liaisons vidéo interactives permettent aussi d'entrer en communication avec des spécialistes en orientation et des conseillers afin de bénéficier d'une aide complémentaire. Cette solution permet potentiellement d'accéder à un nombre accru d'utilisateurs capables de se prendre en main et de déterminer eux-mêmes le moment où ils ont besoin de consulter le spécialiste. Elle implique cependant aussi d'avoir la certitude de pouvoir utiliser l'ordinateur, ce qui peut se révéler plus malaisé pour les personnes âgées, les analphabètes et les individus confrontés à des problèmes linguistiques.

La stratégie générale d'orientation mise en place dans une région doit privilégier l'utilisation d'ordinateurs autonomes. Ceci n'élimine en rien la nécessité de disposer de bâtiments physiques, lieux de rencontre des interlocuteurs, mais peut favoriser l'accès des personnes isolées ou des utilisateurs occasionnels de services d'orientation.

Les **ordinateurs portables**, qui contiennent les principaux logiciels et peuvent être connectés à Internet par téléphone, permettent aux praticiens de se rendre chez les clients, d'où un accès qui est potentiellement mieux orienté vers le client et qui peut contribuer à résoudre le problème de l'exclusion grâce à des contacts sur place, notamment dans les cités périphériques qui abritent la majeure partie des marginaux les moins mobiles. Grâce à cette solution, les conseillers peuvent aussi se rendre dans des entreprises confrontées à des problèmes d'effectifs en surnombre pour rencontrer la main-d'œuvre sur son lieu de travail.

Les professionnels des services doivent considérer l'utilisation des ordinateurs portables comme un moyen d'améliorer l'accès au service fourni, notamment pour les personnes les plus exclues, élaborer une stratégie de mise en œuvre dans le cadre d'un plan global et former le personnel à un travail itinérant.



# Le processus de prestation des activités d'orientation et de conseil professionnel

Les conseillers d'orientation et les conseillers professionnels disposent désormais de multiples programmes informatiques et certains peuvent être employés directement par les utilisateurs. La plupart du temps, on suppose toutefois que les clients préféreront profiter des compétences du praticien, une solution souvent préconisée. Ces programmes et les informations disponibles sur la cybertaine servent essentiellement:

- à diagnostiquer les besoins;
- à fournir des informations sur les possibilités offertes;
- à procéder à une auto-évaluation;
- à prendre des décisions;
- à appliquer des décisions/planifier des actions;
- à gérer les services d'orientation et de conseil professionnel;
- à assurer le suivi et l'évaluation des services;
- à former les praticiens.

Chacun de ces points est détaillé ci-après et la bonne pratique correspondante est mise en exergue. Une bonne pratique générale implique, pour les prestataires de services, de suivre l'évolution du logiciel disponible et de former correctement le personnel à chaque application logicielle disponible. Le recours à des progiciels n'élimine en rien la nécessité d'entretenir des contacts directs entre spécialistes de l'orientation et utilisateurs: certains utilisateurs ne se sentiront pas capables d'employer seuls des applications informatiques et préféreront faire appel à un praticien. Ceux qui maîtrisent le logiciel souhaiteront peut-être mener une discussion qualitative avec le conseiller d'orientation dans certains domaines. Il est essentiel de privilégier la souplesse d'utilisation de la technologie pour qu'un service continue d'être axé sur le client.

## Diagnostic des besoins

Certains systèmes logiciels sont déjà disponibles et d'autres sont actuellement mis au point pour aider l'individu durant les premières phases du processus d'orientation et de conseil professionnel, à savoir le diagnostic des besoins. Un "menu" de choix apparaît sur l'écran de l'ordinateur pour aider le client à sélectionner les logiciels qui répondent le mieux à ses besoins. Celui-ci peut ainsi accomplir, s'il le souhaite, certaines parties du processus d'orientation sans l'aide d'un conseiller professionnel en matière d'orientation.

### Le "réceptionniste virtuel"

Le réceptionniste virtuel offre un service informatique de réception qui interprète les besoins d'orientation des clients et les aiguille vers les ressources d'information et d'orientation adaptées à leurs besoins. Il permet au client d'accéder à l'éventail complet de l'orientation par l'intermédiaire d'un point central.

## Informations sur les possibilités offertes

C'est le principal rôle dévolu aux TIC dans le cadre d'activités d'orientation et de conseil professionnel. Certains logiciels, Internet et des disques CD-ROM contenant des jeux et des simulations de lieux de travail réels fournissent des informations sur les possibilités d'éducation, de formation et d'emploi ainsi que sur le contenu d'emplois spécifiques. Les perspectives sont infinies. Le principal problème lié aux bases de données d'information réside dans les moyens de préserver la qualité des informations fournies. Celles-ci doivent impérativement être précises et à jour. Les producteurs de bases de données et les fournisseurs d'informations se doivent de résoudre ce problème et de consacrer des ressources adéquates à des activités régulières d'analyse et d'amélioration des informations.

### EURES

EURES (European Employment Services) est une base de données informatisée qui procure des informations sur les offres d'emploi et des renseignements généraux sur les conditions de vie et de travail dans chacun des États membres. Elle est accessible dans chaque pays par l'entremise d'un réseau d'euroconseillers. Elle vise à favoriser la mobilité de la main-d'œuvre dans l'Union européenne.

## Auto-évaluation

Un des principaux éléments du processus d'orientation consiste à permettre à l'individu de comprendre clairement ses besoins et aspirations et de conforter sa connaissance des possibilités appropriées afin de faciliter ses décisions en matière d'emploi, d'apprentissage et de formation. Plusieurs outils logiciels qui s'échelonnent des questionnaires directs aux tests psychométriques soutiennent ce processus d'auto-évaluation. Un utilisateur qui recourt uniquement à des programmes d'auto-évaluation doit pouvoir discuter avec un conseiller d'orientation au terme de l'évaluation afin d'être en mesure, le cas échéant, de poursuivre sa réflexion.

### Tests psychométriques

La plupart des programmes disponibles se fondent sur des versions antérieures disponibles sur papier et leur compréhension peut nécessiter l'aide d'un praticien. Parmi les exemples de logiciels, citons l'AIST (Allgemeiner Interessentest) du système d'essai Vienna en Autriche, le Studie-Interessewizjer aux Pays-Bas et les Ateliers d'évaluation en France. Ils se concentrent avant tout sur les intérêts professionnels, mais certains tiennent aussi compte des loisirs, p. ex. QIL en France.

## Prises de décisions

Certains programmes facilitent le développement des aptitudes décisionnelles des clients, mais ils sont moins répandus, car ce domaine est manifestement plus complexe. Ils aident la personne à classer ses centres d'intérêt par ordre de priorité ou à vérifier les valeurs et attitudes qui sous-tendent des décisions potentielles. De nouveaux systèmes de réalité virtuelle sont actuellement élaborés aux États-Unis et permettront à l'utilisateur de se faire une idée de l'exécution d'un travail particulier et de fonder sa décision sur une meilleure compréhension des implications liées à ce genre d'emploi. Le domaine décisionnel doit demeurer prioritaire lorsque le praticien s'engage vis-à-vis du client. Les praticiens doivent continuer d'être formés à cette partie du processus, car ils doivent aussi comprendre comment exploiter au mieux les informations obtenues par le client grâce au logiciel.

## Application de décisions/planification d'actions

Ces programmes facilitent la planification des actions ainsi que l'élaboration de plans de développement personnel et de rédaction de curriculum vitae. Il existe des programmes de saisie vocale (et non par clavier) de CV et cette option risque de s'étendre à d'autres domaines du développement logiciel en dépit des inconvénients actuels tels que le temps nécessaire à l'"apprentissage" de la voix de l'utilisateur. Jusqu'à présent, la saisie vocale a été appliquée par des praticiens.

### Plans de développement personnel

L'enregistrement des objectifs atteints dans différents contextes éducatifs et professionnels ainsi que de la planification pour l'avenir est vital pour la conception du travail et de la formation fondée sur l'orientation et l'apprentissage tout au long de la vie. Les différents projets d'avenir qu'un individu échafaude au fil des ans peuvent aussi être stockés dans le plan global de développement personnel (PDP) pour pouvoir les consulter de temps à autres, suivre leur évolution et encourager le choix de nouvelles actions à entreprendre. Les plans de développement personnel peuvent être utilement stockés sur disque afin de pouvoir être aisément modifiés et mis à jour. Parmi les exemples de logiciels, citons Personal Development Planner (Royaume-Uni), H-Plan (Danemark) et Dialogue (Suède).

## La gestion de services d'orientation et de conseil professionnel

Une fois les différents fournisseurs locaux de services d'orientation et de conseil professionnel reliés entre eux par un réseau informatique, il est plus aisé d'orienter des clients d'un fournisseur à l'autre et d'améliorer l'accès au service multifonctionnel proposé. Cette solution peut aussi renforcer les contacts entre les fournisseurs et différents services publics afin d'intensifier la collaboration et de permettre à l'utilisateur d'accéder à un plus large éventail de services. La capacité de stockage de gros volumes d'informations et la facilité d'analyse relative peuvent aussi aider les décideurs politiques à mettre sur pied une planification stratégique de la fourniture des services.

Les fournisseurs doivent analyser l'intégration des TIC dans leurs systèmes administratifs afin de maximaliser le rendement et l'efficacité. Dans une organisation, ceci risque de se traduire par un examen complet des modalités de stockage et d'utilisation des informations sur les clients. À l'échelon régional, il sera utile de vérifier le matériel et les logiciels de TIC mis en œuvre par chaque fournisseur afin de pouvoir explorer le potentiel d'établissement de réseaux de contacts et de partager les compétences accumulées.

Dans le cadre de leur stratégie locale d'orientation et de conseil professionnel, les zones locales doivent envisager d'établir des liaisons informatiques entre différents fournisseurs et services publics afin de pouvoir classer les besoins de l'utilisateur par ordre de priorité et de réduire les gaspillages de ressources.

## Le suivi et l'évaluation des services

La faculté de tenir des dossiers à jour et aisément accessibles constitue un élément primordial du processus de suivi et d'évaluation des services. Elle permet d'analyser facilement des volumes nettement supérieurs d'informations et doit améliorer les services grâce à l'évaluation. Le guide relatif à l'évaluation des services analyse ce point en détail.

Tous les prestataires doivent disposer d'un cadre de suivi et d'évaluation qui tient compte de l'utilisation adéquate des TIC pour stocker et récupérer des informations de suivi. Le suivi doit se dérouler à l'échelon local et au sein des organisations afin de pouvoir dresser un tableau complet: utilisateurs de services d'orientation et de conseil professionnel, résultats, problèmes d'exclusion éventuels.

## La formation des praticiens

Le rôle des conseillers d'orientation et des conseillers change en raison de l'évolution du marché du travail et des incidences des TIC, ce qui engendre d'énormes besoins de formation tant en termes de compréhension et de maniement des TIC qu'en rapport avec le rôle stricto sensu: beaucoup plus de personnes pourront accéder directement à des informations qui, dans le passé, étaient contrôlées par le praticien. Ce dernier doit apprendre son nouveau rôle, qui risque d'impliquer une gestion accrue des systèmes d'information et de communication, la faculté d'exploiter ses compétences dans des situations individuelles et de groupe aux jalons les plus adéquats de la progression du client et un renforcement du télétravail grâce à la visioconférence et au téléphone. Il convient de tout mettre en œuvre - et d'affecter le temps et les ressources nécessaires - pour veiller à assurer une formation appropriée du personnel à tous les aspects de l'utilisation des TIC.



## Résultats

Les résultats des services d'orientation et de conseil professionnel sont de deux ordres: quantitatifs (tels que la proportion de personnes qui trouvent un emploi/suivent une formation ou un enseignement) et qualitatifs (c'est-à-dire la progression suivie par le client individuel par rapport à son aptitude à examiner des choix, à réduire des risques et à prendre des décisions). Les TIC peuvent s'avérer très utiles dans les deux cas:

- les TIC peuvent faciliter le suivi et l'évaluation des aspects quantitatifs de la prestation de service;
- les progrès accomplis par les clients peuvent être suivis dans le temps grâce à un enregistrement et à une analyse d'informations vitales à certains moments, ce qui permet de rehausser le niveau d'efficacité du suivi des clients qui ont peut-être besoin d'une aide spécialisée ou autre; par exemple, l'ordinateur peut indiquer le moment où une personne est censée achever une formation et rappeler au praticien qu'il doit se renseigner sur l'évolution de l'intéressé;
- si différents prestataires sont reliés entre eux par un réseau électronique, les aiguillages sont facilités et le client perd moins de temps à expliquer sa situation en passant d'un fournisseur à l'autre.



## Implications politiques

Comment soutenir au mieux à l'échelon européen une bonne pratique en matière de mise en œuvre des technologies de l'information et des communications dans le secteur des services d'orientation et de conseil professionnel? Un bon moyen consiste à favoriser la diffusion de la meilleure pratique: pour l'instant, les transferts d'expériences et les échanges d'informations



sur les derniers développements sont très rares entre les praticiens de différents pays. Ceci pourrait être assuré par la création d'un bulletin d'information ou d'un forum sur Internet ainsi que par d'autres possibilités de rencontre et de discussion des évolutions récentes (telles que des conférences) entre spécialistes de divers pays. Les services d'orientation et de conseil professionnel ont manifestement un rôle vital à jouer dans la gestion efficace du marché européen du travail et, si les TIC doivent servir à relever leur rendement et leur efficacité et à améliorer les services proposés à l'utilisateur, des organisations actives dans ce domaine doivent impérativement évaluer une bonne pratique. Les TIC doivent être guidées par l'utilisateur; de plus, cette conception doit commencer à susciter un intérêt à l'échelon européen et ne plus se limiter à des stratégies nationales et locales.

## Références

### *Publications Eurocounsel*

Watt, Glenys (1996), *Le rôle de l'orientation et du conseil pour les adultes sur un marché du travail en évolution*, Rapport final sur Eurocounsel, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes

Watt, Glenys (1994), *Eurocounsel: Rapport final de synthèse, phase 2: Le conseil - Un outil pour la prévention et la résolution du chômage*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes

Watt, Glenys (1993), *Eurocounsel: annales de la conférence: Améliorer les services de conseil pour les chômeurs ou ceux qui risquent de le devenir*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes

Watt, Glenys (1992), *Le conseil et le chômage de longue durée: Rapport de la phase 1 du programme de recherche-action Eurocounsel*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes

Hurley, Norma (1994), *Eurocounsel: Portefeuille d'études de cas: Exemples de pratiques novatrices en matière de conseil professionnel*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes

Les rapports nationaux de l'Allemagne, du Danemark, de l'Espagne, de l'Irlande, de l'Italie et du Royaume-Uni relatifs aux trois phases du programme Eurocounsel peuvent être obtenus sur demande auprès de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

### *Mesure de la qualité et des performances des services d'orientation*

Hawthorn, Ruth (1995), *First Steps - A Quality Standards Framework for Guidance Across All Sectors*, Londres, RSA

Guidance Council (1997), *Quality Standards for Learning and Work*, Londres, Her Majesty's Stationery Office

### *La technologie et la société de l'information*

Voici un ouvrage complet sur les progiciels et les informations Internet disponibles en Europe:

Offer, Marcus (1997), *A Review of the Use of Computer-Assisted Guidance and the Internet in Europe*, National Centre for Guidance in Education, Avoca House, 189/193 Parnell Street, Dublin 1, Irlande

### *Publications diverses*

Conference Proceedings of the Fourth European Conference on Information and Communications Technology in Guidance (décembre 1996), Guidance in the Information Society, disponible auprès du National Centre for Guidance in Education, Avoca House, 189/193 Parnell Street, Dublin 1, Irlande

Commission européenne (1994), Livre blanc intitulé "Politique sociale européenne: une voie à suivre pour l'Union", Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes

Commission européenne (juillet 1996), Livre vert - Vivre et travailler dans la société de l'information: priorité à la dimension humaine, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes

Commission européenne, Construire la société européenne de l'information pour tous: Rapport final du groupe d'experts de haut niveau (avril 1997), Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes

Commission européenne (1998), Les lignes directrices pour l'emploi en 1998: Résolution du Conseil du 15 décembre 1997, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes

## **Adresses de contact**

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail  
Wyattville Road  
Loughlinstown  
Co. Dublin  
IRL - Irlande  
Tél. +353 1 204 31 00  
Fax +353 1 282 64 56  
Teresa.Renehan@eurofound.ie

Blake Stevenson Ltd  
12A Cumberland Street  
S.E Lane  
Edinburgh EH3 6RU  
Tél. +44 131 55 83 001  
Fax +44 131 55 63 442  
Courrier électronique: glenys@blake.prestel.co.uk

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Guides de bonne pratique en matière de conseil professionnel et d'orientation

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

1998 – 36 p. – 21 x 29,7 cm

ISBN 92-828-5391-8





eurocounsel



# Soutenir l'employabilité: *guides de bonne pratique en matière de conseil professionnel et d'orientation*

Eurocounsel est un programme de recherche-action centré sur les moyens d'améliorer les services d'orientation et de conseil professionnel destinés aux chômeurs de longue durée et aux chômeurs de longue durée potentiels. Il s'est essentiellement inspiré des travaux menés dans dix bassins d'emploi locaux de six États membres et les résultats détaillés du programme Eurocounsel ont été publiés dans plusieurs rapports. La présente publication comporte trois guides qui mettent en exergue les questions de bonne pratique, fruits des activités du programme Eurocounsel ainsi que des connaissances et expériences des chercheurs, des décideurs politiques et des praticiens compétents.

## **Les éléments-clés de bonne pratique**

Ce guide décrit les principaux éléments de bonne pratique en matière de conseil professionnel et d'orientation et résume la bonne pratique susceptible de servir d'aide-mémoire pour les praticiens et les décideurs politiques.

## **Évaluation des services**

Ce guide expose les moyens de mesure et d'évaluation des services de conseil professionnel et d'orientation afin d'en rehausser la qualité et l'efficacité. Il analyse et définit aussi la qualité de ces services.

## **Exploitation de la technologie de l'information**

Ce guide récapitule quelques-unes des principales évolutions de l'application des technologies de l'information et des communications aux activités d'orientation et de conseil professionnel mises en œuvre dans le contexte du marché du travail. Il met en lumière la bonne pratique et se concentre notamment sur les moyens pratiques de maintenir les individus et leurs besoins au centre des priorités.



OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES  
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

L- 2985 Luxembourg

ISBN 92-828-5391-8



9 789282 853917