



PANORAMA

Création et développement de forums nationaux sur la politique d'orientation tout au long de la vie

Manuel à l'attention des décideurs politiques
et des parties intéressées



Cedefop

Création et développement de forums nationaux
sur la politique d'orientation
tout au long de la vie

Manuel à l'attention des décideurs politiques
et des parties intéressées

Cedefop Panorama series

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2008

Le **Centre européen pour le développement de la formation professionnelle** (Cedefop) est le centre de référence de l'Union européenne pour la formation et l'enseignement professionnels. Nous livrons des informations et des analyses sur les systèmes et les politiques de formation et d'enseignement professionnels, ainsi que sur la recherche et la pratique dans ce domaine. Le Cedefop a été créé en 1975 par le règlement (CEE) n° 337/75 du Conseil.

Europe 123
GR-57001 Thessaloniki (Pylea)

Adresse postale:
PO Box 22427
GR-55102 Thessaloniki

Tél. (30) 23 10 49 01 11
Fax (30) 23 10 49 00 20
E-mail: info@cedefop.europa.eu
Page d'accueil: www.cedefop.europa.eu

Aviana Bulgarelli, *Directrice*
Christian Lettmayr, *Directeur adjoint*
Juan Menéndez-Baldés, *Président du Conseil de direction*

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

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

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2008

ISBN 978-92-896-0545-8

© Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, 2008
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Printed in Belgium

Avant-propos

Il est unanimement admis en Europe aujourd'hui que l'orientation et le conseil sont des composantes essentielles de la mise en œuvre de stratégies d'apprentissage tout au long de la vie et d'emploi au niveau régional et national. Aussi incombe-t-il aux États membres de relever le défi qui consiste à offrir à leurs citoyens un accès aisé aux services d'orientation, à garantir la cohérence et l'organisation globale des services offerts et à veiller à ce qu'ils soutiennent la capacité des citoyens à formuler des plans d'action personnels pour leur formation future, la gestion de leur carrière et autres objectifs de vie. Les mesures permettant d'impliquer les citoyens plus systématiquement dans la conception, le développement, l'évaluation et la gestion de services d'orientation sont également fortement encouragées.

La résolution du Conseil relative au renforcement des politiques, des systèmes et des pratiques dans le domaine de l'orientation tout au long de la vie en Europe (Conseil de l'Union européenne, 2004) invite les États membres à créer un environnement institutionnel adéquat et des instruments systémiques appropriés, afin de favoriser la convergence des stratégies vers la construction de systèmes nationaux et régionaux d'orientation tout au long de vie dans les divers secteurs, avec des niveaux élevés d'équité, d'efficacité et de qualité. Dans ce contexte, une meilleure coopération transsectorielle et multiprofessionnelle, un dialogue accru et des partenariats plus forts entre les principaux acteurs et les principales parties intéressées aideront l'orientation tout au long de la vie à devenir une réalité dans les États membres.

Le présent manuel s'inscrit dans le cadre du soutien apporté par le Cedefop aux États membres dans l'établissement et le renforcement de structures permettant une formulation et une mise en œuvre plus efficaces de la politique d'orientation. Non seulement il identifie les initiatives marquantes et les bonnes pratiques, mais il donne également des indications sur les choix stratégiques que les États membres ont faits et les approches expérimentales qu'ils ont adoptées lors de l'établissement de leurs forums nationaux de l'orientation.

La présente publication, qui fournit au lecteur des exemples concrets, est un outil idéal pour les décideurs politiques et pour les responsables des politiques, des pratiques et des systèmes nationaux et régionaux d'orientation dans les secteurs de l'éducation et de l'emploi. Elle est particulièrement utile au Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie, qui soutient la mise en œuvre de la résolution de 2004, ainsi qu'à la poursuite des travaux de développement menés par le groupe d'experts européens pour l'orientation tout au long de la vie (2002-2007), auquel le Cedefop a contribué activement.

Conjointement avec le guide intitulé *Améliorer les politiques et les systèmes d'orientation tout au long de la vie – En utilisant les outils de référence européens communs* (Cedefop, 2005), le présent manuel aidera les États membres à renforcer leurs mécanismes d'élaboration de politiques et de prise de décisions dans l'orientation tout au long de la vie et mesurera leur performance par rapport à d'autres pays et régions européens. Nous espérons que les

informations contenues dans le présent manuel feront l'objet de discussions ouvertes et seront appliquées activement au niveau national et régional.

Aviana Bulgarelli
Directrice du Cedefop

Remerciements

Le présent rapport est le fruit d'un effort d'équipe et reflète les contributions de tous ceux qui ont travaillé au projet, en particulier:

- les coordinateurs de projet au Cedefop, Rocío Lardinois, qui a lancé l'étude, et Mika Launikari, responsable de la supervision générale de la publication;
- Søren Kristensen, de Techne, John McCarthy, de l'International Centre for Career Development and Public Policy (ICCDPP), et Tony Watts, du National Institute for Careers Education and Counselling (NICEC), qui ont rédigé le présent rapport et entrepris la recherche sur laquelle il se fonde ⁽¹⁾;
- les membres du Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie, qui ont formulé des remarques sur le projet de rapport;
- Christine Nychas, du Cedefop, pour son soutien technique dans la préparation de cette publication.

La présente publication a apporté une contribution précieuse et a inspiré les débats lors des événements suivants: la session d'apprentissage mutuel du Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie, consacrée au renforcement des structures représentatives au niveau national (Vienne, avril 2008), et l'atelier d'apprentissage mutuel du Cedefop, consacré aux Forums nationaux sur la politique d'apprentissage tout au long de la vie: faciliter l'accès, la citoyenneté active et l'inclusion sociale (Thessalonique, juin 2008). Le présent manuel fait en outre partie de la contribution scientifique que le Cedefop apportera à la conférence de la présidence française de l'UE sur l'orientation tout au long de la vie (Lyon, septembre 2008).

⁽¹⁾ Ces travaux ont été exécutés dans le cadre du contrat de services du Cedefop n° 2007-0046/AO/B/RLAR/FORA/002/07.

Table des matières

Avant-propos	1
Remerciements	3
Table des matières	4
Synthèse	7
1. Introduction	10
1.1. Méthodologie	11
1.2. Structure	12
1.3. Avertissement	12
2. Éléments clés	13
2.1. Introduction	13
2.2. Contexte politique	14
2.3. Acteurs	16
2.4. Rôles et fonctions	19
2.5. Avantages potentiels	20
3. Tâches	22
3.1. Introduction	22
3.2. Améliorer la communication	23
3.2.1. Prévoir un forum de discussion sur les principales questions politiques	24
3.2.2. Établir une définition commune de l'orientation	24
3.2.3. Développer une terminologie commune pour l'orientation	25
3.3. Encourager la collaboration	26
3.3.1. Encourager la coopération interagences et la coordination sur des activités spécifiques (événements, projets et études)	26
3.3.2. Prendre des initiatives transversales sur des questions couvrant plusieurs services ou secteurs	26
3.4. Identifier les besoins des citoyens	27
3.4.1. Dresser l'inventaire des services et identifier les lacunes dans la fourniture	27
3.4.2. Gérer les études auprès des consommateurs et les consultations publiques	29
3.4.3. Développer des cadres de compétences en matière de gestion de carrière pour les citoyens	31
3.5. Améliorer la qualité du service	33

3.5.1.	Développer des normes de qualité et des systèmes d'assurance qualité.....	33
3.5.2.	Développer des cadres de compétences et des systèmes d'accréditation pour les prestataires de services d'orientation	35
3.6.	Influencer la politique	37
3.6.1.	Développer des structures et des stratégies améliorées pour soutenir l'offre de services d'orientation tout au long de la vie	37
3.6.2.	Promouvoir l'orientation tout au long de la vie en tant que partie intégrante des politiques nationales de formation, d'emploi et d'inclusion sociale.....	39
3.6.3.	Rechercher un soutien politique pour combler les lacunes dans la prestation de services d'orientation tout au long de la vie.....	39
3.7.	Tirer parti de la coopération internationale.....	40
3.7.1.	Soutenir la participation nationale au Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie	40
3.7.2.	Soutenir la participation nationale aux symposiums politiques internationaux.....	42
3.7.3.	Diffuser l'innovation et les meilleures pratiques générées par les initiatives européennes et internationales	42
3.8.	Mandat.....	43
4.	Aspects organisationnels	46
4.1.	Introduction	46
4.2.	Statut.....	48
4.2.1.	Conseil statutaire/Entité légale	48
4.2.2.	Organe lancé par le gouvernement.....	49
4.2.3.	Association volontaire.....	49
4.2.4.	Organisme expérimental/basé sur un projet.....	50
4.2.5.	Forums régionaux	51
4.3.	Adhésion.....	52
4.4.	Attribution de ressources.....	54
4.5.	Direction et coordination journalière	57
4.5.1.	Président.....	57
4.5.2.	Comité exécutif et sous-comités	58
4.5.3.	Secrétariat.....	59
4.6.	Processus de prise de décision	60
4.7.	Canaux de communication	61

5. Conclusions et messages clés	64
Bibliographie.....	67
Annexe 1 Forums/Mécanismes nationaux de l'orientation existants	69

Synthèse

De nombreux pays européens s'efforcent d'améliorer la coordination et la cohérence dans les politiques et les systèmes de prestation de services d'orientation, afin que les divers services chargés de l'offre d'orientation puissent se présenter aux citoyens individuels au cours de leur vie en tant que système homogène et cohérent, plutôt que comme une série d'entités fragmentées. Une telle évolution découle de la reconnaissance, par les gouvernements et la Commission européenne, du fait que l'apprentissage tout au long de la vie est un facteur clé de l'employabilité et que l'offre de services d'orientation tout au long de la vie est une composante essentielle des stratégies nationales d'apprentissage tout au long de la vie. Ces services d'orientation doivent être à la disposition des citoyens individuels, pas seulement à certains stades de transition sélectionnés, mais à n'importe quel moment dans leur parcours d'apprentissage et d'emploi.

La constitution de forums nationaux et de mécanismes similaires de coordination politique est une caractéristique importante de ces efforts, qui réunit les acteurs et les parties intéressées de l'orientation sur une plate-forme partagée. Les forums nationaux peuvent être complétés par des forums régionaux œuvrant soit en qualité de mécanismes de soutien pour les forums nationaux, soit, dans les pays aux instances gouvernementales décentralisées, en qualité de mécanismes distincts et indépendants.

Les membres des forums nationaux sont normalement les ministères nationaux responsables de l'offre de services d'orientation, notamment les ministères de l'éducation et de l'emploi, accompagnés de représentants d'organisations qui assurent les principaux services d'orientation, notamment les établissements d'enseignement et de formation et les services publics de l'emploi (SPE). D'autres grands acteurs tels que les partenaires sociaux, les associations de professionnels de l'orientation et les représentants de groupes d'utilisateurs (parents, étudiants, seniors, minorités ethniques, personnes handicapées, etc.) sont généralement aussi représentés dans les forums. La composition des membres varie d'un pays à l'autre et dépend du rôle que le forum entend jouer au niveau de la politique nationale.

Les forums nationaux peuvent avoir quatre rôles à jouer:

- le dialogue: forum en tant que plate-forme où les acteurs et les parties intéressées se réunissent pour discuter et échanger des informations et des points de vue, le principal résultat recherché étant la création d'une compréhension commune et la coordination volontaire d'activités;
- la consultation: forum en tant qu'organisme créé pour agir en tant que groupe témoin réactif face aux initiatives et politiques gouvernementales;
- le développement de politiques: forum proactif permettant de promouvoir le concept d'orientation tout au long de la vie par le biais de propositions et d'initiatives politiques concrètes;

- le développement de systèmes: forum en tant que lieu où des questions concrètes, orientées vers la pratique, sont développées dans le cadre de l'orientation tout au long de la vie (cadres d'assurance qualité ou mesures de formation).

Ces rôles ne sont pas exclusifs et de nombreux forums nationaux en jouent plus d'un à la fois.

Les décisions concernant les rôles détermineront également les fonctions du forum. Une distinction peut être établie entre sept fonctions, qui peuvent être définies chacune en tant que groupe de tâches associées:

- améliorer la communication: faciliter la discussion de questions politiques clés, établir une définition commune de l'orientation et élaborer une terminologie commune de l'orientation;
- encourager la coopération: stimuler la coopération inter-agences et la coordination d'activités spécifiques (événements, projets, recherche); prendre des initiatives transversales sur des questions qui relient plusieurs services ou secteurs;
- identifier les besoins des citoyens: dresser l'inventaire des services existants et identifier les lacunes au niveau des services offerts; gérer les exercices d'études auprès des consommateurs et de consultation publique; développer des cadres de compétences en gestion de carrière pour les citoyens;
- améliorer la qualité du service: développer des normes de qualité et des systèmes d'assurance qualité; développer des cadres de compétences et des systèmes d'accréditation pour les praticiens de l'orientation;
- influencer la politique: développer des structures et stratégies améliorées pour soutenir l'offre de services d'orientation tout au long de la vie; promouvoir l'orientation tout au long de la vie en tant que partie intégrante des politiques nationales d'apprentissage, d'emploi et d'inclusion sociale; rechercher le soutien politique afin de combler les lacunes dans l'offre actuelle de services d'orientation tout au long de la vie;
- tirer parti de la coopération internationale: soutenir la participation nationale au Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie; soutenir la participation nationale aux symposiums politiques internationaux; diffuser l'innovation et les meilleures pratiques générées par les initiatives européennes et internationales.

La définition des rôles et des fonctions comprend celle du mandat d'un forum national. Celui-ci influencera à son tour la résolution de plusieurs questions pratiques concernant la structure et la gestion du forum. Ces aspects structurels et opérationnels sont, entre autres, les suivants:

- statut: déterminer si le forum doit avoir une structure formelle, éventuellement ancrée dans la législation, ou s'il doit s'agir d'une organisation plus informelle, et définir sa relation avec le gouvernement;
- composition des membres: déterminer avec exactitude les acteurs et les parties intéressées qui doivent être invités à participer au forum;
- ressources: indiquer le type de financement et de soutien qui s'impose pour exécuter les tâches et la façon dont ils doivent être fournis;

- direction et coordination de l'activité journalière: déterminer si le forum doit ou non avoir un président, comment celui-ci doit être désigné (nomination ou élection), si un comité exécutif s'impose et comment le secrétariat doit être assuré;
- processus de prise de décision: déterminer si le forum doit prendre des décisions et, le cas échéant, comment celles-ci doivent être prises (unanimité, majorité simple ou majorité qualifiée);
- voies de communication: indiquer comment et à qui le forum doit communiquer les résultats de ses activités.

Le présent manuel traite des rôles, des fonctions, des structures et du fonctionnement des forums nationaux et les illustre au moyen d'exemples pratiques tirés de l'expérience acquise à ce jour dans toute l'Europe.

Il se termine par dix messages clés, tirés de ces expériences, qui sont présentés en conclusion.

1. Introduction

L'évolution politique et stratégique récente de l'orientation tout au long de la vie en Europe a été guidée par une vision claire. Plusieurs grandes étapes importantes, initiatives de haut niveau et processus de développement ont marqué la voie empruntée vers le renforcement du rôle de l'orientation dans les politiques de l'Union européenne en matière d'éducation et d'emploi.

La communauté politique internationale est unanime à reconnaître que l'orientation et le conseil sont des composantes stratégiques essentielles à la mise en œuvre des stratégies d'emploi et de formation tout au long de la vie au niveau régional et national. Attendu que les sociétés européennes, axées sur la connaissance, se sont engagées à développer la personne individuelle et l'économie par le biais de l'apprentissage tout au long de la vie, le citoyen a plus que jamais besoin d'informations, d'orientation et de conseil avant de faire un choix de carrière et d'éducation et d'acquérir les aptitudes qui vont lui permettre de bien s'adapter à son environnement.

Compte tenu de la complexité de la gouvernance, il est essentiel de promouvoir la réflexion et la planification stratégiques à long terme dans l'orientation tout au long de la vie. La grande question qui se pose est de savoir comment y parvenir au mieux. L'établissement de forums nationaux de l'orientation permettant d'améliorer les processus d'élaboration de politique et de prise de décision, de renforcer la capacité de *leadership* et de rechercher des accords de coopération transsectorielle semble être une excellente réponse.

Les mécanismes de coordination politique dans l'orientation, ou forums nationaux de l'orientation, ne sont pas une invention récente, loin de là. Il est admis depuis longtemps qu'une coordination et une rationalisation des services d'orientation dans un monde en perpétuel changement s'imposent pour permettre à l'individu de s'y retrouver. L'établissement des premières structures de ce type, notamment le conseil national danois de l'orientation professionnelle, le *UK Guidance Council* et les groupes de travail ministériels finlandais plus informels consacrés à l'orientation, remonte aux années 1980 et au début des années 1990.

Au cours de la dernière décennie cependant, la logique de l'orientation tout au long de la vie en tant que partie intégrante des politiques d'apprentissage tout au long de la vie s'est imposée encore davantage. Plusieurs autres pays européens ont, en conséquence, établi des forums nationaux (ou des mécanismes de coordination politique similaires) ou sont en train de le faire. Certains développements similaires se dessinent clairement aussi au niveau régional.

Mais quelle est la situation actuelle dans les États membres et quelles sont les perspectives de mise en œuvre d'un réel changement de système dans les mécanismes locaux, régionaux, nationaux et européens de coordination de la politique d'orientation? Le présent manuel, qui a été rédigé par le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop), tente d'inspirer de nouvelles structures ou des structures émergentes en se fondant

sur l'expérience des structures existantes, de leur fournir des conseils pratiques et de mettre à leur disposition un matériel d'apprentissage commun. Il s'adresse à tous les décideurs et parties intéressées, qu'ils soient déjà impliqués dans de telles structures ou qu'ils soient désireux d'en développer de nouvelles.

1.1. Méthodologie

Les travaux qui ont conduit à la rédaction du présent manuel peuvent être regroupés en quatre phases distinctes (mais liées):

- inventaire des structures et initiatives soutenant la politique d'orientation tout au long de la vie et le développement de systèmes et encourageant la coopération interinstitutionnelle et transsectorielle;
- analyse et description de ces structures et mécanismes;
- identification d'exemples de bonnes pratiques et d'exemples concrets d'outils stratégiques développés par les forums nationaux;
- élaboration, sur la base de ce qui précède, de lignes directrices pratiques au profit des parties intéressées, des praticiens et des décideurs politiques dans le domaine de l'orientation.

Compte tenu de la diversité des systèmes d'orientation et des cultures sociopolitiques existant dans les pays européens, il serait inadéquat d'adopter une approche prescriptive. Il n'existe aucun «modèle» de forum national ni aucune solution idéale, bien que les défis généraux rencontrés soient largement identiques. Différents systèmes ont abordé ces défis de diverses manières et ce qu'ils peuvent offrir aux autres, c'est surtout et avant tout l'inspiration. L'approche la plus utile est, dès lors, essentiellement descriptive et analytique, avec des conclusions fondées sur l'analyse d'exemples de pratiques dans leur contexte sociopolitique et sur l'évaluation de leur valeur de transfert.

La base d'informations sur laquelle repose la rédaction du présent manuel a été développée dans le cadre d'une procédure de collecte de données triangulaire incluant:

- une analyse documentaire: compilation et analyse de tous les documents existants et disponibles sur les forums nationaux au niveau européen et national (et dans certains cas également à l'échelon régional);
- une enquête par questionnaire: envoi d'un questionnaire aux centres Euroguidance (et dans certains pays, aux autorités nationales) des 29 pays couverts par le manuel;
- des entretiens auprès d'experts: entretiens téléphoniques menés auprès d'experts nationaux sélectionnés afin de couvrir les lacunes dans les informations fournies par d'autres sources ou d'évaluer la validité de ces informations.

Afin de garantir la précision des informations collectées et la conformité des conclusions avec ces informations, une première version du manuel a été diffusée aux membres du Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie (ELGPN – *European Lifelong Guidance Policy Network*) (voir point 3.7.1.) dans le but d'obtenir leurs observations. Les contributions fournies par ces diverses sources ont été d'une très grande utilité pour l'étude.

1.2. Structure

Le corps du manuel est subdivisé en quatre parties:

- une introduction (chapitre 2), qui contient des réflexions sur la logique politique des forums nationaux et des mécanismes similaires de coordination politique dans l'orientation, une description des fonctions de base et des types d'acteurs impliqués, ainsi que certaines définitions des principaux termes;
- une partie empirique (chapitres 3 et 4), qui décrit l'éventail des tâches et activités dont les forums nationaux s'acquittent et peuvent s'acquitter et la façon dont celles-ci sont traduites en structures et procédures concrètes;
- une conclusion (chapitre 5), qui formule les principaux messages à tirer des informations fournies;
- une annexe, qui renferme des fichiers descriptifs des forums nationaux et des mécanismes similaires de coordination politique existant au moment de la rédaction du présent manuel.

1.3. Avertissement

La principale difficulté rencontrée dans la rédaction du manuel a été la nature dynamique de l'évolution actuelle dans le domaine de l'orientation en Europe. Cela a eu pour conséquence que la collecte d'informations s'est révélée quelque peu ardue dans certains cas, car les développements sont toujours en cours et les principaux informateurs (experts, acteurs et parties intéressées) sont dans l'incertitude quant à leur interprétation. La collecte de données s'est, par ailleurs, déroulée sur une période relativement courte (septembre-décembre 2007). Une pondération a dû être établie entre l'urgence et la précision et il a été jugé préférable de publier le manuel aujourd'hui plutôt que de présenter un produit certes plus fini et basé sur des preuves plus concrètes mais répondant à un besoin moins aigu. Toute omission ou imprécision dans le présent manuel est imputable à ce choix.

On notera que la présente publication se veut un guide pratique à l'usage des décideurs politiques et des parties intéressées et non un rapport d'étude, ce qui a des implications en ce qui concerne tant la forme que le contenu. Le présent manuscrit représente, d'une certaine manière, le «sommet de l'iceberg», les aspects d'intérêt plus académique ayant dû être laissés de côté. Nous espérons toutefois pouvoir les intégrer judicieusement dans d'autres contextes.

2. Éléments clés

2.1. Introduction

Qu'entend-on par «forum national» et par «mécanisme de coordination politique»?

Un document officiel de l'UE (Commission européenne, DG EAC, 2004) ⁽²⁾ définit ces notions en ces termes: «un forum national est une assemblée de tous les acteurs pertinents concernés par le développement de politiques, de systèmes et de pratiques pour l'orientation tout au long de la vie». Si cette définition a l'avantage d'être brève, elle laisse plusieurs questions clés sans réponse, notamment:

- Qui sont «tous les acteurs pertinents»?
- Qu'entend-on par «développement de politiques, de systèmes et de pratiques» en termes de fonctions concrètes?

Dans le cadre de la présente publication, une approche pragmatique a été préférée à une approche prescriptive. Le point de départ n'était pas une définition standard des termes: les structures existant en Europe sont, en effet, si diverses qu'une définition rigoureuse exclurait certaines d'entre elles. Au lieu de cela, toute structure ou tout ensemble que nos sources nationales (et, dans certains cas, régionales) ou informateurs ont choisi de désigner comme relevant de la rubrique large de «forum national ou autre mécanisme de coordination politique» ont été inclus. Les principales sources utilisées sont:

- des documents politiques nationaux,
- les représentants des autorités nationales (ministères),
- les centres Euroguidance,
- (dans certains cas) des experts nationaux de haut niveau en orientation et autres questions associées.

Ces informations ont permis de dégager un cadre large (inclusif) plutôt qu'un cadre étroit (exclusif).

Il n'existe donc aucune définition solide et toute prête de ce qu'il faut entendre par «forum national» et par «autre mécanisme de coordination politique». Les systèmes d'orientation et leur contexte sociopolitique sont si différents qu'un tel exercice serait mal avisé. En revanche, il reste aux autorités et aux parties intéressées engagées dans l'établissement de nouveaux

⁽²⁾ Note de recommandation de la Commission européenne pour un programme d'actions conjointes de 2004, dont l'une des priorités était le soutien de l'établissement de réseaux européens de forums nationaux sur l'orientation.

forums nationaux (et mécanismes de coordination politique similaires) une série de possibilités à envisager.

Le terme «Forum national de l'orientation» est parfois utilisé en guise de formulation abrégée pour couvrir à la fois les forums et les autres mécanismes. Bien que l'accent principal soit mis sur l'évolution au niveau national, plusieurs points soulignés concernent les forums régionaux: en conséquence, le terme «national» peut souvent être interprété au sens de «national et régional» (pour une discussion spécifique des initiatives régionales, voir point 4.2.5.).

2.2. Contexte politique

La direction stratégique dans l'«orientation tout au long de la vie» a été identifiée comme une question politique importante dans l'étude sur les politiques d'orientation de carrière menée par l'OCDE en 2001-2003 (OCDE, 2004). L'étude a souligné les limitations d'une approche fragmentée de l'offre de services d'orientation de carrière et a fait observer en particulier:

- le manque de coordination, dans le développement de services et de ressources, entre le secteur de l'éducation et celui du marché du travail,
- le manque de vision commune sur la façon dont l'orientation de carrière peut soutenir l'apprentissage tout au long de la vie et l'employabilité des citoyens.

L'une des principales conclusions de l'OCDE a été que la direction stratégique pour l'offre d'une orientation tout au long de la vie requiert une approche de partenariat entre les ministères publics et les autres parties intéressées, afin qu'une vision des prestations d'orientation tout au long de la vie pour les citoyens puisse émerger et être suivie d'actions. L'étude a en outre plaidé pour l'établissement d'organismes consultatifs ou de mécanismes qui garantiraient une solide coopération entre le secteur de l'éducation et celui du marché du travail. Ces organismes ou mécanismes pourraient entreprendre un large éventail d'activités, notamment:

- fixer les directions stratégiques,
- identifier les lacunes dans les services,
- coordonner les activités des différentes parties intéressées.

Toutes ces activités ont été considérées comme des actions importantes que la collectivité doit s'approprier.

À l'heure de la réalisation de l'étude de l'OCDE, quelques pays européens⁽³⁾ seulement disposaient d'une expérience pratique de la coordination officielle de la politique dans le

⁽³⁾ Notamment la République tchèque, le Danemark, la Pologne, la Finlande et le Royaume-Uni.

domaine de l'orientation. Dans la plus grande partie de l'Europe, la proposition de l'OCDE était, en effet, tout à fait nouvelle.

Le Conseil des ministres de l'éducation de l'UE a adopté les recommandations de l'OCDE lors de leur réunion d'avril 2004. Les conclusions de cette réunion, formulées par la présidence, ont fait référence à plusieurs reprises à l'importance de la direction stratégique et de la coordination dans l'orientation tout au long de la vie pour soutenir et faire avancer le programme de Lisbonne. Elles ont en particulier souligné l'importance:

- du rôle clé joué par les gouvernements et les décideurs politiques au niveau gouvernemental ou non, en association avec d'autres parties intéressées, pour fournir des stratégies politiques nationales permettant de développer des services d'orientation efficaces, notamment, le cas échéant, une coopération interministérielle et un cadre législatif pour les prestations;
- de promouvoir l'approche coopérative de l'offre de prestations d'orientation à tous les âges et dans tous les groupes en établissant des forums, des réseaux et autres structures, dans le but à la fois de garantir la cohérence de l'offre de prestations et de diffuser les meilleures pratiques;
- de renforcer les structures de développement des politiques et des systèmes, en particulier par le biais de la coopération au niveau national, régional et local, en prêtant attention à la qualité des services du point de vue du client et à l'information sur les résultats des prestations d'orientation;
- d'une coopération accrue entre les décideurs politiques et les fournisseurs au niveau national et international en orientation, afin d'exploiter pleinement la diversité des systèmes actuels des États membres.

Ces conclusions ont ensuite été confirmées dans une résolution du Conseil des ministres relative au renforcement des politiques, des systèmes et des pratiques dans le domaine de l'orientation tout au long de la vie, en mai 2004 (Conseil de l'Union européenne, 2004). La résolution soulignait la nécessité:

- de renforcer les structures pour le développement des politiques et des systèmes au niveau national et régional en faisant participer les acteurs clés concernés (ministères, partenaires sociaux, services de l'emploi, prestataires de services, professionnels de l'orientation, établissements d'éducation et de formation, consommateurs, parents et jeunes);
- de s'employer à instaurer une coopération et une coordination efficaces entre les prestataires de services d'orientation au niveau national, régional et local, afin d'élargir l'accès à ces services et d'assurer leur cohérence, en particulier pour les groupes à risque;
- de continuer à coopérer davantage en matière d'orientation à tous les niveaux, dans une perspective d'éducation et de formation tout au long de la vie, afin de tirer pleinement profit de la diversité des services et de remédier à la fragmentation entre les différents types d'offre;

- d'accorder une place centrale aux bénéficiaires lors de la conception et de l'évaluation des services d'orientation, qu'ils soient destinés aux jeunes ou aux adultes;
- de recenser, en collaboration avec tous les acteurs concernés, y compris les partenaires sociaux, les domaines où la coopération et le soutien au niveau européen peuvent renforcer les initiatives nationales en matière d'orientation;
- de renforcer les structures pour le développement des politiques et des systèmes au niveau régional: cela fait référence en particulier aux pays dont les gouvernements décentralisés ou régionaux ont la responsabilité des politiques en matière d'éducation, de formation ou d'emploi.

Depuis la publication de l'étude de l'OCDE, début 2004, l'orientation en Europe a fortement évolué sous ces divers aspects. À l'heure de la mise sous presse de la présente publication, des forums nationaux ou des mécanismes similaires de coordination politique (certains toujours très informels) ont pu être recensés, à divers stades de développement, dans les pays européens suivants: Allemagne, Autriche, Bulgarie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Norvège, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie et Suède.

Pour certains de ces pays, l'établissement d'un forum national est toujours un «travail en cours» et les principaux aspects sont toujours irrésolus. Pour d'autres, il est plus adéquat de parler d'«initiatives institutionnelles» plutôt que de forums nationaux, en ce sens que les organisations existantes du niveau national (généralement des organisations de praticiens de l'orientation), qui, d'un point de vue structurel, ne possèdent pas les caractéristiques normalement associées à un forum national, exécutent actuellement certaines de leurs fonctions ou tâches en lançant des discussions sur les politiques et les pratiques d'orientation tout au long de la vie parmi les acteurs et les parties intéressées.

Des détails sur les progrès en cours dans tous les pays européens sont communiqués en annexe.

2.3. Acteurs

La résolution ministérielle de 2004 (voir point 2.2 ci-dessus) a identifié des «acteurs clés concernés», qui soient susceptibles de contribuer au renforcement des structures du développement de politique et de systèmes au niveau régional et local.

Le ministère de l'éducation et le ministère de l'emploi ⁽⁴⁾ ont tendance à être les pierres angulaires du développement de la politique d'orientation et de la prestation de services, étant donné qu'ils ont le développement des ressources humaines et l'efficacité du marché du travail dans leurs attributions. L'orientation de carrière soutient les parcours des citoyens par

⁽⁴⁾ Ces ministères peuvent bien entendu être structurés différemment en fonction du pays. À Malte, par exemple, il existe un ministère conjoint de l'éducation, de la jeunesse et de l'emploi.

le biais de l'apprentissage et du travail et constitue, dès lors, une préoccupation commune pour les deux ministères. Il y a donc d'excellentes raisons pour que ces ministères:

- mettent en commun les ressources,
- coordonnent leurs travaux afin d'utiliser efficacement ces ressources,
- identifient les lacunes dans l'offre de services,
- développent des normes de service communes,
- mettent en commun la formation,
- présentent au grand public une image cohérente des services d'orientation de carrière,
- montrent comment satisfaire les besoins d'apprentissage et d'orientation professionnelle des citoyens au fur et à mesure qu'ils se présentent aux divers stades de leur vie, de l'étudiant au retraité, en passant par les divers rôles professionnels et les cycles récurrents d'emploi et de chômage, tout en incluant les activités ménagères.

Les ministères de l'éducation et de l'emploi sont généralement les premiers garants des services publics d'orientation de carrière. Mais pour certains groupes, les services peuvent relever des attributions d'autres ministères tels que le ministère de la jeunesse ou le ministère de la justice (pour l'orientation des délinquants). D'autres ministères peuvent également être investis de responsabilités ou de tâches dans le domaine de l'orientation (ministère des affaires sociales ou ministère de la santé). Ceux-là aussi pourraient devoir être impliqués dans des mécanismes de coordination.

En outre, plusieurs autres institutions et groupes ont des intérêts et une implication dans la prestation de services d'orientation professionnelle et doivent participer au développement de stratégies efficaces.

Les employeurs et les syndicats sont généralement considérés comme des partenaires stratégiques des pouvoirs publics pour le développement de stratégies et de plans nationaux de développement des ressources humaines:

- les employeurs et leurs organisations sont intéressés à développer la main-d'œuvre actuelle et future et à fournir des possibilités de formation initiale et continue. Ils constituent également des sources essentielles d'informations sur le marché du travail et les carrières et mettent leurs expériences de «testeur» à disposition. Les prestations d'orientation de carrière leur permettent de disposer de travailleurs dûment motivés et qualifiés;
- les syndicats et leurs organisations ont d'importants rôles à jouer en tant que défenseurs des services d'information, de conseil et d'orientation et que fournisseurs de ces services aux travailleurs, en particulier en offrant aux travailleurs un accès à la formation et à l'apprentissage tout au long de la vie.

Les établissements d'enseignement et de formation offrent des environnements pour l'offre de services d'orientation de carrière. Les services d'orientation leur permettent de travailler avec des étudiants et des apprenants mieux motivés, d'enregistrer des taux plus élevés d'achèvement du programme scolaire et d'améliorer la qualité de l'apprentissage. La prestation de services d'orientation de carrière facilite la transition entre les différents niveaux d'enseignement et de formation, d'une part, et l'éducation, la formation et le travail, d'autre part. Les associations nationales regroupant les dirigeants de ces établissements sont des représentants pertinents des parties intéressées, au même titre que les associations de municipalités lorsque l'éducation et la formation relèvent de la responsabilité municipale.

Les services publics de l'emploi jouent un rôle important pour aider les chômeurs à développer leurs compétences et à retrouver le milieu du travail. Ils peuvent offrir des services d'orientation à d'autres groupes également. Ils constituent aussi une importante source d'information sur le marché du travail au niveau local, régional, national et européen.

Plusieurs autres associations nationales concernées par l'éducation, la formation, l'emploi et l'inclusion sociale peuvent s'avérer être des partenaires pertinents:

- les parents sont souvent la plus grande source d'influence sur les choix de carrière des jeunes et ils participent étroitement aux décisions de carrière qu'ils prennent. Ils peuvent être une source utile d'information sur les points forts et les points faibles des services d'orientation de carrière proposés dans les milieux de l'enseignement, de la formation et de l'emploi et peuvent offrir des conseils utiles sur la façon d'améliorer la conception et la qualité de ces services. Ils constituent également d'importantes ressources pour l'orientation de carrière dans les écoles;
- les associations d'étudiants peuvent également fournir de tels conseils et un tel *feed-back*, notamment en ce qui concerne les possibilités d'implication plus active des étudiants dans le développement de programmes. Les anciens élèves et étudiants sont également d'importantes ressources pour l'orientation de carrière dans les écoles, les collèges et les universités;
- les prestataires d'éducation pour adultes constituent une importante source d'orientation pour les adultes. Leurs associations tendent également à être au courant des difficultés rencontrées par de nombreux adultes pour accéder à des services d'orientation de carrière de bonne qualité;
- les associations nationales de défense des consommateurs peuvent renvoyer des informations de valeur sur l'accès aux services d'orientation de carrière dont dispose le public;
- les associations de défense des intérêts de groupes particuliers (femmes, personnes âgées, personnes handicapées, Roms) peuvent fournir des informations et des conseils sur des stratégies adéquates pour traiter leurs besoins;
- les associations de spécialistes en services d'orientation peuvent fournir des conseils et des informations basés sur leurs connaissances et leur savoir-faire professionnel;

- les établissements de formation des praticiens de l'orientation sont profondément impliqués dans toutes les questions d'orientation de carrière et leurs conséquences pour les besoins de qualifications futurs;
- les chercheurs en orientation – instituts de recherche et chercheurs individuels – peuvent apporter une contribution conceptuelle de valeur aux discussions par le biais d'études et d'analyses comparatives.

2.4. Rôles et fonctions

Les forums nationaux ne sont pas identiques dans toute l'Europe et jouent des rôles différents dans leurs divers contextes. Pour résumer, un forum national peut jouer quatre grands rôles:

- le dialogue: le forum se positionne dans ce cas en tant que plate-forme où les acteurs et les parties intéressées se réunissent pour discuter et échanger des informations et des points de vue, le principal résultat escompté étant la création d'une compréhension commune et la coordination volontaire d'activités;
- la consultation: dans ce cas, le forum a essentiellement pour but d'agir en tant que groupe témoin réactif face aux initiatives et politiques gouvernementales;
- le développement de politiques: le forum est dans ce cas proactif et permet de promouvoir le concept d'orientation tout au long de la vie par le biais de propositions et d'initiatives politiques concrètes;
- le développement de systèmes: le forum devient un lieu où des questions concrètes, orientées vers la pratique, sont développées dans le cadre de l'orientation tout au long de la vie (cadres d'assurance qualité ou mesures de formation).

Ces rôles ne sont pas forcément exclusifs et devraient être perçus essentiellement comme des concepts analytiques. Ils peuvent cependant être utiles comme tels lors de la phase de réflexion qui précède la création d'un forum national.

Des tâches (ou fonctions) concrètes peuvent être attribuées aux forums en fonction du rôle (ou des rôles) qu'ils sont censés jouer. Les forums nationaux peuvent avoir six fonctions générales convertibles chacune en plusieurs tâches concrètes:

- améliorer la communication: faciliter la discussion de questions politiques clés, établir une définition commune et élaborer une terminologie commune de l'orientation;
- encourager la coopération: stimuler la coopération interagences et la coordination d'activités spécifiques (événements, projets et études); prendre des initiatives transversales sur des questions qui relient plusieurs services ou secteurs;
- identifier les besoins des citoyens: dresser l'inventaire des services existants et identifier les lacunes au niveau des services offerts; gérer les exercices d'études auprès des consommateurs et de consultation publique; développer des cadres de compétences en gestion de carrière pour les citoyens;

- améliorer la qualité du service: développer des normes de qualité et des systèmes d'assurance qualité; développer des cadres de compétences et des systèmes d'accréditation pour les spécialistes de l'orientation;
- influencer la politique: développer des structures et stratégies améliorées pour soutenir l'offre de services d'orientation tout au long de la vie; promouvoir l'orientation tout au long de la vie en tant que partie intégrante des politiques nationales d'apprentissage, d'emploi et d'inclusion sociale; rechercher le soutien politique afin de combler les lacunes dans l'offre actuelle de services d'orientation tout au long de la vie;
- tirer parti de la coopération internationale: soutenir la participation nationale au Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie; soutenir la participation nationale aux symposiums politiques internationaux; diffuser l'innovation et les meilleures pratiques générées par les initiatives européennes et internationales.

Ces fonctions constitueront la base sur laquelle s'articulera l'analyse détaillée des tâches du chapitre 3.

2.5. Avantages potentiels

Aucune évaluation systématique de l'impact à long terme des activités des forums nationaux n'a été entreprise à ce jour. La liste suivante des avantages potentiels repose dès lors principalement sur les perceptions individuelles des experts et des acteurs/parties intéressées.

Les bénéficiaires ultimes des forums nationaux de l'orientation sont les citoyens. Les avantages potentiels pour les citoyens (utilisateurs et utilisateurs potentiels de services d'orientation) sont entre autres:

- l'offre d'un service d'orientation plus complet, intégré et aisément identifiable,
- un niveau commun d'offre de services d'orientation de qualité dans tous les secteurs,
- un accès plus aisé aux services d'orientation,
- des systèmes efficaces de renvoi.

Un forum national de l'orientation offre notamment aux parties intéressées qui y participent les avantages potentiels suivants:

- une base de connaissances élargie résultant de l'échange d'informations, de connaissances et d'idées,
- des relations de travail améliorées et une plus grande confiance entre les parties intéressées,
- un apprentissage commun par le partage des bonnes pratiques,
- une utilisation efficace des ressources (prévention de la duplication des efforts et promotion des référents adéquats),
- une formation du personnel à la collaboration,

- des possibilités de projets communs,
- un soutien commun,
- une commercialisation et une publicité conjointes,
- la participation à des événements communs,
- un soutien en faveur de l'offre de services d'orientation tout au long de la vie dans les politiques et les programmes gouvernementaux,
- la possibilité pour les prestataires de services d'orientation tout au long de la vie de parler un même langage au niveau national et communautaire.

3. Tâches

3.1. Introduction

Quelles tâches concrètes un forum national peut-il ou doit-il entreprendre?

La lettre d'avis de la Commission européenne (Commission européenne, DG EAC 2004) (voir point 2.2) énumère une série de tâches possibles pour les forums nationaux:

- élaborer des normes (qualité organisationnelle) pour l'offre de services,
- promouvoir/stimuler la demande en services de première qualité,
- développer une approche commune de la commercialisation et de la stratégie de marque,
- mener des études,
- coordonner la formation (des praticiens de l'orientation),
- développer la dimension européenne de l'orientation,
- développer des cadres de compétences pour les praticiens de l'orientation,
- développer des cadres de produits au niveau de la clientèle.

Ainsi qu'il ressortira des explications détaillées données dans le présent chapitre, certaines de ces tâches (normes, études, formation, dimension européenne, compétences des praticiens de l'orientation et cadres de résultats auprès des clients) ont déjà été entreprises par des forums nationaux, tandis que d'autres (encouragement de la demande, commercialisation et stratégie de marque communes) doivent encore être développées.

Dans l'exercice d'inventaire, les tâches dont les forums et mécanismes s'acquittaient ou envisageaient de s'acquitter étaient notamment:

- la tenue d'un forum permettant de discuter de questions politiques clés,
- l'élaboration d'une définition commune de l'orientation,
- le développement d'une terminologie commune pour l'orientation,
- l'encouragement de la coopération interagences et de la coordination sur des activités spécifiques (événements, projets et études),
- la prise d'initiatives transversales sur des questions couvrant plusieurs services ou secteurs,
- l'inventaire des services existants et l'identification de lacunes au niveau de l'offre,
- la gestion des études menées auprès des consommateurs et des consultations publiques,
- le développement de cadres de compétences en gestion de carrières au profit des citoyens,
- le développement de normes de qualité,
- l'élaboration d'un cadre de compétences au profit des praticiens de l'orientation,

- le développement de structures améliorées visant à soutenir l'offre de services d'orientation tout au long de la vie,
- la promotion de l'orientation tout au long de la vie en tant que partie intégrante des politiques nationales d'apprentissage, d'emploi et d'inclusion sociale,
- la recherche d'un soutien politique visant à combler les lacunes dans la prestation de services d'orientation tout au long de la vie,
- le soutien de la participation nationale dans le Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie,
- le soutien de la participation nationale à des symposiums politiques internationaux,
- la diffusion de l'innovation et des meilleures pratiques générées par les initiatives européennes et internationales.

Outre ces tâches concrètes, il existe deux «métatâches» qui concernent le fonctionnement du forum:

- l'accord sur les résultats escomptés: définir des objectifs finaux afin d'aider les parties intéressées participantes à concentrer leurs efforts et à s'appropriier les activités;
- l'extension du mandat: certains forums nationaux sont en mesure d'influencer l'éventail de tâches qu'ils traitent, de prendre des initiatives et d'étendre leur durée de vie au-delà de ce qui était initialement prévu.

Le présent chapitre a pour but de fournir des information sur la formulation du mandat (description du rôle, des fonctions et des activités) et des attributions (liste de tâches concrètes à traiter). Il présente, dans les paragraphes suivants, les principales tâches adoptées à ce jour, à l'exception des deux métatâches, regroupées en suivant la classification des fonctions énumérées au point 2.4. Des exemples tirés des forums existants ont été ajoutés afin d'illustrer la mise en œuvre pratique. Pour terminer, il présente les différents mandats sous lesquels les forums nationaux fonctionnent et insiste en particulier sur l'impact de ces mandats sur la sélection des tâches.

3.2. Améliorer la communication

Améliorer la communication signifie:

- prévoir un forum de discussion sur les principales questions politiques,
- établir une définition commune de l'orientation,
- développer une terminologie commune pour l'orientation.

3.2.1. Prévoir un forum de discussion sur les principales questions politiques

L'un des rôles importants du forum national est la mise à disposition d'un point focal pour le dialogue et le débat.

En **Finlande**, le Groupe de coopération de l'orientation et du conseil en matière d'éducation et des services de l'emploi a discuté:

- du rôle joué par les municipalités et les régions dans la mise en œuvre et l'évaluation des services d'orientation et de conseil offerts;
- de l'offre de services d'orientation aux jeunes qui ne se trouvent ni dans le circuit des études ni dans celui de l'emploi;
- du futur mécanisme national de coordination pour l'orientation tout au long de la vie.

En **Lituanie**, le Conseil national d'orientation de carrière passe en revue le déroulement de la stratégie nationale d'orientation de carrière et la poursuite du développement des services nationaux d'orientation de carrière.

Le forum peut, en outre, organiser des événements plus larges.

Au **Danemark**, le Forum national de dialogue pour l'orientation éducative et professionnelle organise régulièrement des conférences et des séminaires dans le but de stimuler la discussion et la réflexion sur les principales questions politiques:

- conférence sur l'éthique en orientation (2005),
- séminaire sur les TI dans l'orientation individuelle (2005),
- conférence sur l'évolution future du professionnalisme et de la coopération dans l'orientation éducative et professionnelle (2007).

Le Forum de l'orientation de carrière à **Malte** a organisé une conférence sur l'orientation des personnes handicapées.

3.2.2. Établir une définition commune de l'orientation

Plusieurs forums nationaux de l'orientation sont rapidement convenus d'une définition commune de l'orientation. Cela est utile tant pour identifier les limites des travaux du forum que pour permettre à celui-ci de communiquer efficacement avec des organismes extérieurs.

En **Irlande**, le *National Guidance Forum* [Forum national de l'orientation] a développé sa propre définition de l'orientation⁽⁵⁾, formulée en ces termes: «L'orientation aide les personnes au cours de leur vie entière à gérer leurs propres choix sur le plan de l'éducation, de la formation, de la profession, de la sphère

(5) Extrait de: http://www.nationalguidanceforum.ie/documents/Definition_Guidance.doc [cité le 2.4.2008].

personnelle, de la socialisation et de la vie de façon à leur permettre de réaliser leur plein potentiel et de contribuer au développement d'une société meilleure».

L'**Allemagne** a repris la définition de l'orientation qui figure dans la résolution du Conseil de l'UE relative à l'orientation tout au long de la vie (Conseil de l'Union européenne, 2004):

«Dans le contexte de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, l'orientation se rapporte à une série d'activités qui permettent aux citoyens, à tout âge et à tout moment de leur vie, de déterminer leurs capacités, leurs compétences et leurs intérêts, de prendre des décisions en matière d'éducation, de formation et d'emploi et de gérer leurs parcours de vie personnelle dans l'éducation et la formation, au travail et dans d'autres cadres où il est possible d'acquérir et/ou d'utiliser ces capacités et compétences».

La déclaration de mission de l'Allemagne ⁽⁶⁾ a également montré clairement les types d'orientation non couverts par ses activités: «l'orientation psychothérapeutique et l'orientation économique spécifique d'entreprise ou d'organisation ne font pas partie des domaines d'activité du forum national».

3.2.3. Développer une terminologie commune pour l'orientation

L'établissement d'une terminologie commune sur l'orientation est l'un des principaux défis à relever si on veut améliorer la communication et amener la cohérence dans les services d'orientation des secteurs de l'éducation, de la formation, de l'emploi et de la communauté. Différentes parties intéressées utilisent une terminologie d'orientation variable, souvent basée sur des positions professionnelles et autres qui renforcent les positions professionnelles au détriment d'un service cohérent aux citoyens. Les organismes qui financent les services d'orientation peuvent intensifier cette confusion en fournissant des ressources pour diverses activités d'orientation sur la base de leur interprétation particulière de la terminologie. Les forums nationaux peuvent dès lors juger utile de développer une terminologie commune comme fondement de leurs travaux.

Au **Royaume-Uni**, le *Guidance Council* (1993-2006) a pu s'appuyer sur les travaux d'un organisme précurseur, en l'occurrence la *Standing Conference of Associations in Guidance Settings* (SCAGES – Conférence permanente des associations dans les milieux de l'orientation), qui a élaboré une déclaration de principes et des définitions, notamment pour onze activités d'orientation: l'information, le conseil, la consultation, l'évaluation, l'enseignement, l'habilitation, la défense, la mise en réseau, le retour d'informations, la gestion, l'innovation/changement de système.

(6) Voir *Nationales Forum – Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung*, http://www.forum-beratung.de/cms/upload/pdf/Leitdokument_Mission-Statement_Endfassung_Dec.pdf [cité le 2.4.2008].

3.3. Encourager la collaboration

Encourager la collaboration consiste à :

- encourager la coopération interagences et la coordination sur des activités spécifiques (événements, projets et études);
- prendre des initiatives transversales sur des questions couvrant plusieurs services ou secteurs.

3.3.1. Encourager la coopération interagences et la coordination sur des activités spécifiques (événements, projets et études)

Le fait de se réunir régulièrement peut encourager les organisations à rechercher des moyens de travailler ensemble lorsqu'elles ont des intérêts communs. Cela peut aller de l'émission de déclarations conjointes à l'organisation d'événements communs en passant par la collaboration sur des projets communs. Certaines de ces réunions peuvent impliquer l'ensemble des membres du forum, tandis que d'autres peuvent n'en impliquer qu'un sous-groupe.

Le Conseil national d'orientation de carrière de **Lituanie** surveille la mise en œuvre de deux projets nationaux financés par le Fonds social européen (FSE): «le développement et la mise en œuvre du système d'orientation de carrière» et «le développement et l'élaboration du système ouvert d'information, d'orientation et de conseil». Ces deux projets impliquent la coopération et la coordination interinstitutionnelles.

3.3.2. Prendre des initiatives transversales sur des questions couvrant plusieurs services ou secteurs

L'un des avantages du forum national est qu'il peut prendre des initiatives transversales sur des questions qui couvrent plusieurs services d'orientation et où l'on ignore jusqu'ici l'identité de celui qui devrait prendre la direction.

En **Grèce**, à la fin 2006, le Centre national grec d'orientation professionnelle (EKEP) a achevé la rédaction de ses deux ouvrages consacrés au conseil et à l'orientation de carrière, l'un portant sur le secteur de l'éducation et l'autre sur le secteur de l'emploi. Le premier principe qui régit les guides est la nécessité d'encourager l'établissement de liens entre les agences de conseil en matière de carrière et d'orientation professionnelle et les spécialistes du terrain dans tous les domaines. Les rubriques contenues dans les guides couvrent les grandes questions en matière d'éducation et de carrière sous les angles tant théoriques que pratiques. Ils sont conçus en tant qu'outils de base destinés à l'usage des conseillers en orientation professionnelle des agences éducatives tels que les centres régionaux de conseil en matière d'éducation et de carrière (KESYP), les bureaux scolaires de conseil en éducation et en carrière (GraSEP), les bureaux techniques des écoles professionnelles pour la liaison avec le

marché du travail (GraSY), les bureaux de carrière des établissements d'enseignement supérieur (AEI) et des instituts supérieurs d'enseignement technologique (TEI). Les guides sont en outre destinés à être utilisés par des professionnels de l'orientation de carrière issus d'agences telles que les offices du développement de carrière (GEAS) des instituts de formation professionnelle (IEK), et des conseillers en matière d'emploi qui travaillent auprès des centres pour la promotion de l'emploi de l'Organisme pour l'emploi de la main-d'œuvre (OAED). Tous ces spécialistes peuvent trouver dans ces guides les toutes dernières informations dont ils ont besoin sur le conseil en carrière et l'orientation professionnelle.

3.4. Identifier les besoins des citoyens

Identifier les besoins des citoyens, c'est:

- dresser l'inventaire des services et identifier les lacunes dans l'offre,
- gérer les exercices d'études auprès des consommateurs et de consultations publiques,
- développer des cadres de compétences en matière de gestion de carrière pour les citoyens.

3.4.1. Dresser l'inventaire des services et identifier les lacunes dans la fourniture

L'un des principaux pas dans le développement d'un système d'orientation tout au long de la vie consiste à dresser l'inventaire des services qui existent actuellement. Ceci peut aider les parties intéressées à identifier les points forts de l'actuelle fourniture d'orientation et les lacunes présentes dans cette fourniture.

En **Irlande**, un sous-comité du Forum national de l'orientation a produit un document intitulé *Guidance in Ireland* [L'orientation en Irlande], qui présente l'offre actuelle de services et identifie les lacunes. Le document regroupait les fournisseurs de services d'orientation, les services fournis et les groupes de clients de ces services conformément aux catégories suivantes:

- services d'orientation liés au marché du travail: services publics de l'emploi et de la formation, services locaux de l'emploi, centre national de contact et site Internet,
- autres services d'orientation liés au marché du travail: réseaux de formation, petites associations d'entreprise, mentorat d'entreprises, information sur les réfugiés, programmes d'aide aux employés, associations pour chômeurs, partenariat de développement régional,
- prestataires du secteur communautaire: information sur la jeunesse, partenariats basés sur la région, bibliothèques publiques, bureaux-conseils pour les citoyens et centres de ressources familiales,
- orientation du troisième âge: associations de planification de la retraite et d'action en fonction de l'âge,

- enseignement primaire: aide à l'accomplissement scolaire, soutien des enseignants, liaison maison-école, transfert/transition scolaire,
- enseignement secondaire et de perfectionnement: soutien scolaire, programmes scolaires, conseil en orientation, initiative d'amélioration de l'orientation, écoles de la deuxième chance, formation des gens du voyage, éducation communautaire et besoins spéciaux,
- éducation des adultes: initiative d'orientation éducative des adultes,
- enseignement supérieur: services de conseil en carrières,
- secteur privé: spécialistes de l'orientation, mentors personnels, psychologues.

Le document servait de base d'inspiration pour les recommandations du forum sur l'évolution politique et la coordination des services d'orientation.

En **Allemagne**, le ministère fédéral de l'éducation a commandé une étude et a fait dresser l'inventaire des services d'orientation offerts dans le secteur de l'éducation et de l'emploi (*Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards*) à l'initiative du groupe directeur chargé de l'établissement du Forum national de l'orientation. Trois aspects ont été essentiellement retenus dans l'étude d'inventorisation: la perspective des utilisateurs, les méthodes d'orientation et de conseil et la structure de l'offre des services d'orientation proposés.

En **Espagne** (Navarre), un exercice de diagnostic (*Estudio-Diagnostico de los Servicios de Informacion y Orientacion*) a été mené au nom du conseil de la formation professionnelle, dont les membres sont des représentants des ministères de l'éducation et de l'emploi, des services publics de l'emploi et des partenaires sociaux. L'un des syndicats s'est acquitté de la tâche au nom des autres partenaires, mais avec leur concours. L'étude a porté sur les questions suivantes:

- Quels sont les types de service d'orientation offerts?
- Comment sont-ils répartis sur le plan géographique?
- Quelle est leur couverture?
- Comment fonctionnent-ils?
- De quelles ressources, humaines ou autres, disposent-t-ils?
- Détails organisationnels: profil de l'utilisateur, assurance qualité, relations entre les services et les autres entités fournissant des services d'orientation, capacité à fournir un service d'orientation pour tous les âges?
- Quelles sont les relations entre les services d'orientation?

Les résultats ont été utilisés pour élaborer des propositions (*propuesta sistema integrado de informacion y orientacion profesional*) en vue de l'établissement d'un réseau d'orientation tout au long de la vie en Navarre. Les propositions ont été regroupées sous plusieurs rubriques:

- entités pouvant participer au réseau,
- groupe de clients des partenaires du réseau,

- fourniture d'informations sur les carrières au profit des utilisateurs et des professionnels,
- fonctionnement des partenaires au sein du réseau,
- besoins de ressources humaines et de formation du réseau,
- un outil intégré d'information sur les carrières,
- assurance qualité et évaluation des actions d'orientation,
- actions visant à promouvoir le réseau,
- conséquences de la mise en œuvre de la proposition de réseau.

3.4.2. Gérer les études auprès des consommateurs et les consultations publiques

Les services d'orientation sont établis dans des pays et des régions dans le but de servir les besoins des citoyens. Les citoyens sont une source essentielle d'informations et de retour d'informations sur tout système d'assurance qualité en ce qui concerne les services, les informations et les produits d'orientation. Quelques pays ont entrepris à ce jour des études visant à savoir comment le grand public vit et perçoit les services d'orientation. De telles études peuvent constituer pour les forums nationaux de l'orientation une source riche d'informations, leur permettant de réfléchir à l'adéquation de leur service et à la façon de les améliorer.

Au **Royaume-Uni**, le *Guidance Council* a commandé (avec le soutien de fonds publics) deux études auprès des consommateurs visant à déterminer la demande en services d'information, de conseil et d'orientation (ICO) et la façon dont ceux-ci sont perçus (MORI, 2002; Taylor et coll., 2005). Les deux études ont été menées par une société commerciale spécialisée dans les études de marché (MORI).

Les thèmes suivants ont été couverts:

- connaissance des services ICO,
- sources d'informations concernant les services ICO,
- usage fait des services ICO,
- nature des interventions dans le domaine ICO,
- degré de satisfaction des expériences ICO,
- résultats de l'utilisation des services ICO,
- besoins non satisfaits et lacunes dans l'offre,
- volonté de payer pour des services ICO.

En **Irlande**, le *National Guidance Forum* a commandé une étude intitulée *Perceptions of the general public on guidance and guidance services* [perceptions par le grand public de l'orientation et des services d'orientation] (Hayes et Murray, 2006). Les travaux de recherche et la consultation ont été entrepris par des membres du grand public dans le but de déterminer leurs expériences, leurs avis et leurs recommandations en ce qui concerne les services d'orientation en Irlande. Il s'agissait de la première étude de ce type en Irlande et l'un des

principaux travaux du forum. La méthodologie utilisée pour la consultation incluait:

- une étude extensive de la littérature irlandaise et internationale dans le domaine de l'orientation, afin de fournir un contexte pour le processus de consultation et une plate-forme pour l'interprétation des résultats de l'étude,
- un questionnaire mis au point par les membres du forum, qui a été distribué aux membres du public, ainsi qu'à une série d'organisations et d'organismes volontaires (635 réponses),
- la constitution de sept groupes thématiques permettant un examen plus approfondi des questions auprès de groupes cibles spécifiques, notamment les personnes âgées, les parents d'enfants d'âge préscolaire et d'enfants en âge de fréquenter l'école primaire, les personnes de différentes nationalités, les handicapés physiques ou les personnes présentant des difficultés d'apprentissage et les sans-emploi ou les personnes à faibles revenus (72 participants).

Les résultats ont été les suivants:

(a) *Perception et expérience des services d'orientation*

Si certains répondants se sont montrés critiques à l'égard du type d'orientation reçue, de nombreux autres ont reconnu clairement les avantages de l'orientation et le rôle qu'elle a joué pour les aider à accéder à l'apprentissage tout au long de la vie. Le rôle de l'orientation a été perçu comme s'étendant au-delà de celui d'aide au choix d'une carrière.

(b) *Orientation au profit des enfants et des jeunes*

Si les avis sur les services d'orientation dans les écoles divergeaient, les répondants étaient unanimes à reconnaître l'importance de l'orientation. Les répondants ont formulé plusieurs recommandations d'amélioration future des services d'orientation au profit des jeunes et des enfants.

(c) *Orientation au profit des adultes*

Il a été largement admis que l'orientation au profit des adultes doit être élargie de manière à inclure aussi bien les adultes qui travaillent que les sans-emploi, les adultes qui éprouvent des difficultés financières que ceux qui gagnent bien leur vie ou encore les étudiants de l'enseignement supérieur et les retraités. Selon les études, l'orientation est très appréciée par un grand nombre de personnes.

(d) *Formation et contrôle de qualité*

Des participants au processus consultatif ont estimé que certains conseillers en orientation qui travaillaient dans les écoles dans le passé n'étaient pas adéquatement formés. Ils aspiraient à ce qu'il soit remédié à cette lacune à l'avenir par une surveillance adéquate des prestataires de services et le maintien de normes professionnelles élevées.

(e) *Accès aux services d'orientation*

De nombreux répondants ont dénoncé des difficultés d'accéder aux services d'orientation pour les enfants, les jeunes et les adultes. Cela peut être lié au manque d'informations, au manque d'éligibilité pour utiliser les services, au manque de confiance et au manque de financement.

(f) *Mise en œuvre de la politique*

Si les participants à la consultation n'étaient pas forcément familiarisés avec les documents politiques et européens, il existait en revanche une similitude marquée dans la façon dont le grand public et les décideurs politiques considéraient l'importance de l'orientation tout au long de la vie. Tous deux sont clairement convaincus que les services d'orientation en Irlande requièrent davantage d'investissements pour soutenir la mise en œuvre des politiques d'orientation tout au long de la vie.

(g) *Responsabilités individuelles*

Le défi pour les décideurs politiques en matière d'orientation, pour les fournisseurs de services, pour les formateurs et pour les prestataires de services consiste à faire en sorte que les services d'orientation soient accessibles, disposent de ressources adéquates, fonctionnent bien et soient à la disposition de toute personne qui en a besoin et qui les désire. Parallèlement, le droit de chaque personne individuelle de ne pas participer à de tels services doit être respecté.

3.4.3. Développer des cadres de compétences en matière de gestion de carrière pour les citoyens

La réunion du Conseil des ministres de l'éducation de l'UE, en 2004 (voir point 2.2.), a attiré l'attention sur l'importance d'enseigner aux citoyens les compétences requises pour gérer la transition entre l'apprentissage et le travail et leur parcours de vie. Un premier pas dans cette direction est l'élaboration d'un cadre qui englobe les compétences de gestion de carrière que les citoyens doivent acquérir à divers stades de leur vie. Une telle description peut être une source d'information pour les programmes d'éducation et de formation des citoyens, ainsi que les curricula. Elle montre également les compétences que les prestataires de services d'orientation doivent acquérir au cours de leur formation initiale et de leur formation continue pour pouvoir, à leur tour, donner des moyens d'agir aux citoyens.

La caractéristique centrale de la stratégie intégrée que le *National Guidance Forum* en **Irlande** est en train de développer est un cadre national d'orientation tout au long de la vie pour la compétence de gestion de carrière décrivant les connaissances, aptitudes et compétences nécessaires pour aider les citoyens à se développer à divers stades de leur vie. Le forum s'est inspiré de modèles internationaux (voir point 3.7.3.) couvrant toute la durée de vie, examinant l'apprentissage tout au long de la vie, les transitions professionnelles et l'établissement d'un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, tout en

reconnaissant que l'apprentissage de ces connaissances et compétences devrait reposer sur les besoins plutôt que sur l'âge.

Les cinq stades du cadre sont liés aux groupes d'âge approximatifs suivants:

- 0-6 ans: inclut le développement de connaissances, d'aptitudes et de compétences dans l'environnement familial et l'éducation de la petite enfance;
- 6-12 ans: inclut le développement de connaissances, d'aptitudes et de compétences dans les programmes d'enseignement primaire et par le biais du soutien familial;
- 12-16 ans: inclut le développement de connaissances, d'aptitudes et de compétences par la gamme de programmes et de curricula disponibles dans l'enseignement secondaire inférieur;
- 16-18/19 ans: inclut le développement de connaissances, d'aptitudes et de compétences dans l'enseignement secondaire supérieur, l'enseignement supérieur et les secteurs de l'enseignement professionnel et de la formation;
- 18/19 ans et plus (âge adulte): inclut le développement des connaissances, des aptitudes et des compétences requises pour l'emploi, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et l'apprentissage tout au long de la vie dans une série de contextes d'apprentissage incluant le lieu de travail, l'enseignement supérieur et la communauté.

Le cadre d'orientation tout au long de la vie est conçu dans le but de refléter les valeurs centrées sur la personne et de promouvoir le développement personnel, social et économique.

En proposant ce cadre, le forum a reconnu la nécessité d'établir un équilibre entre l'approche individuelle et l'approche de groupe de l'orientation et du conseil à tous les stades du cycle de vie. La mise en œuvre complète du cadre nécessitera des ressources adéquates, de sorte que les approches de l'apprentissage et de l'orientation se combinent pour aider les apprenants à atteindre les résultats à chaque stade.

La variété des approches de l'apprentissage et de l'orientation s'étend aux domaines suivants:

- fourniture d'informations,
- travail en petits groupes et en grands groupes,
- apprentissage autodirigé,
- mentorat par des prestataires de services d'orientation et d'autres personnes,
- rencontres en tête à tête avec des prestataires de services d'orientation,
- programmes d'enseignement et d'apprentissage basés sur un curriculum,
- apprentissage par l'expérience.

Ces approches seront appliquées par les fournisseurs de services et les praticiens en fonction de l'âge des apprenants et du contexte dans lequel se déroule l'apprentissage. Le cadre national irlandais de l'apprentissage tout au long de la vie suggère la classification des résultats des citoyens en quatre groupes exprimés en termes de connaissances, d'aptitudes et de compétences:

- le développement émotionnel,
- le développement social,
- l'évolution de l'apprentissage,
- l'évolution de carrière.

Le document-cadre indique certains des principaux résultats d'apprentissage à atteindre pour chaque groupe. Les programmes spécifiques d'éducation et de formation ne sont pas mentionnés, car le forum estime plus adéquat d'indiquer des approches larges de l'apprentissage et de l'orientation à chaque stade du cadre. Le forum recommande que le développement complet du cadre d'apprentissage tout au long de la vie soit entrepris en tant que priorité immédiate par une agence nationale responsable de l'orientation.

3.5. Améliorer la qualité du service

Améliorer la qualité du service signifie:

- développer des normes de qualité et des systèmes d'assurance qualité,
- développer des cadres de compétences et des systèmes d'accréditation pour les prestataires de services d'orientation.

3.5.1. Développer des normes de qualité et des systèmes d'assurance qualité

Les cadres d'assurance qualité et les lignes directrices pour les systèmes d'orientation tout au long de la vie ne constituent pas seulement un important exercice individuel et collectif de réflexion pour les parties intéressées. Ils sont aussi essentiels pour garantir la cohérence des normes de service d'orientation pour les citoyens dans et à travers les secteurs de l'éducation, de l'emploi et des services communautaires, en particulier compte tenu de l'éventail des prestataires de services d'orientation. Ils contribuent à la cohérence de l'approche, ainsi qu'à la cohérence des normes de service pour les citoyens aux endroits où le gouvernement central confie l'offre de services d'orientation aux régions, aux municipalités ou aux institutions.

Les participants des forums nationaux de l'orientation de plusieurs pays ont en conséquence élaboré des lignes directrices pour l'assurance qualité et l'évaluation des services d'orientation.

En **Allemagne**, le ministère fédéral de l'éducation a ordonné, à l'initiative du groupe de pilotage pour l'établissement du forum national, une étude des systèmes d'assurance qualité pour la prestation de services d'orientation. L'étude consistait en entretiens auprès d'experts et en analyses de la littérature nationale et internationale. Les systèmes d'assurance qualité utilisés par les fournisseurs de tels services en Allemagne ont aussi été étudiés. L'étude a retenu 50 critères de qualité, définis par objectif, par caractéristique, par méthode de mise en œuvre et par instrument de mesure. L'un des principaux résultats a été une prise de conscience politique accrue de la nécessité d'une plus grande transparence de l'assurance qualité dans l'orientation de carrière en Allemagne. En outre, le

comité de l'innovation, créé par le ministère fédéral de l'éducation, a été élargi au début 2007 suite à l'établissement d'un groupe de travail supplémentaire consacré à l'orientation éducative et l'orientation de carrière.

En **Irlande**, un sous-comité du forum a élaboré un cadre de qualité pour les services d'orientation, conçu pour aider les personnes individuelles, les organisations et les agences à fournir des services d'orientation de grande qualité aux clients et servant de base pour l'évaluation de la qualité des services. Le cadre se compose d'un code de principes basé sur les résultats d'un projet Leonardo da Vinci intitulé «Lignes directrices pour la qualité dans l'orientation des adultes» (qui avait un partenaire irlandais), d'une liste descriptive des services d'orientation auxquels les principes pouvaient s'appliquer et de conseils pour l'appréciation et l'évaluation du service.

Le code de principes est organisé en onze catégories:

- accessibilité (notamment la publicité dans les langues, les formats et les publications adéquats),
- adéquation (des services adaptés aux besoins des clients et au stade de vie),
- confidentialité dans le respect de la législation (soumission aux exigences éthiques et juridiques, client informé),
- égalité des chances (et inclusion, couvrant à la fois les processus d'orientation et les possibilités d'apprentissage et d'emploi),
- impartialité (prestataires capables de démontrer ce principe ou de montrer clairement aux clients les facteurs qui limitent l'impartialité de la prestation de services),
- propriété et responsabilité individuelles (processus centré sur le client et appropriation des décisions par le client),
- intégration (l'assurance qualité, qu'elle soit qualitative ou quantitative, devrait refléter les aspects personnels, éducatifs et professionnels du service),
- normes de qualité du service (informations sur la fourniture de services, information actuelle et précise sur les carrières, personnel disposant de connaissances, d'aptitudes et d'une formation adéquates, structures et ressources correspondant aux besoins et au niveau de service du groupe de clients),
- approche d'équipe (importance de la coopération du praticien),
- transparence (les praticiens permettent aux clients de bien comprendre le processus d'orientation),
- traitement des plaintes (procédure de traitement des plaintes et système de retour d'informations au client).

Le dernier élément du cadre de qualité fait référence à l'appréciation et à l'évaluation du service d'orientation. Les conseils suivants sont proposés:

- l'évaluation devrait être interne et externe,

- l'évaluation interne peut inclure la documentation des éléments de la prestation de services afin d'évaluer si les éléments clés sont fournis conformément à des normes de qualité pertinentes, l'examen du retour d'informations au client, l'identification des points faibles, la mise en place de mesures d'amélioration à court et à long terme,
- l'évaluation externe doit être indépendante, crédible et adéquate; elle doit être menée par des évaluateurs expérimentés, se dérouler dans un cadre temporel adéquat et soutenir l'amélioration continue du service.

Au **Royaume-Uni**, le *Guidance Council* a obtenu du gouvernement des fonds visant à soutenir le développement d'une série de normes nationales de qualité pour l'apprentissage et le travail qui couvrent tous les secteurs de la prestation de services d'orientation. Il a ensuite reçu d'autres fonds pour soutenir la mise en œuvre des normes. Refondues en tant que matrice de normes, les normes sont aujourd'hui obligatoires pour tout service d'orientation au profit des adultes en Angleterre qui bénéficie de fonds publics.

Plus tard, le *Guidance Council* a décidé de se retirer de son rôle de développement et de soutien des normes. De l'avis général, cette décision semble avoir joué un rôle déterminant dans l'arrêt des activités du *Council*, qui a finalement été dissous en 2007.

3.5.2. Développer des cadres de compétences et des systèmes d'accréditation pour les prestataires de services d'orientation

Les cadres de compétences pour les prestataires de services d'orientation peuvent soutenir les normes de qualité organisationnelle (voir ci-dessus). Ils peuvent également servir plusieurs autres objectifs, notamment:

- ils identifient la plage de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes requises par les personnes qui travaillent dans différents rôles d'orientation et divers environnements de travail;
- ils permettent aux prestataires de formation initiale et continue pour les prestataires de services d'orientation de développer une approche cohérente du contenu du programme de formation dans et à travers les secteurs de l'éducation, de l'emploi et communautaire;
- ils permettent d'élaborer les parcours de formation et de qualification en fonction des cadres nationaux et communautaires de certifications, afin de permettre aux personnes actives dans des rôles d'orientation de développer progressivement leurs compétences et leur parcours de carrière;
- ils contribuent à des normes cohérentes d'apprentissage tout au long de la vie indépendamment des environnements dans lesquels ils se déroulent.

En **Irlande**, les parties intéressées du *National Guidance Forum* ont élaboré un cadre de compétences pour les praticiens de l'orientation qui se fonde sur les meilleures pratiques internationales. Le cadre est conçu dans le but de s'intégrer

dans le cadre national irlandais de certifications, simplifiant ainsi la reconnaissance de l'apprentissage préalable. Il prévoit également la reconnaissance mutuelle des qualifications en matière d'orientation entre le secteur de l'éducation et le secteur du marché du travail et permet aux praticiens de progresser d'un niveau de qualification vers un autre.

Le cadre constitue une synthèse des connaissances dont les praticiens auront besoin pour travailler dans le contexte vaste des services d'orientation tout au long de la vie. Les principales compétences sont regroupées en cinq grandes catégories:

- théorie et pratique de l'orientation professionnelle, éducative et personnelle/sociale pendant toute la durée de la vie: compétences requises pour aider les citoyens à faire des choix sensés;
- éducation et formation sur le marché du travail: compétences requises pour donner des informations et une interprétation sur les carrières et le marché du travail, formation en entreprise, enseignement des compétences requises pour la gestion de soi-même, la recherche d'emploi et le travail en réseau, apprentissage du travail en réseau professionnel;
- conseil: compétences requises pour le conseil individuel et le conseil en groupe, comportement éthique du conseiller et supervision, apprentissage de la planification tout au long de la vie, apprentissage de l'orientation adéquate;
- gestion de l'information et des ressources: compétences en matière de gestion de l'information, gestion par cas et par projet et enregistrement et confidentialité des informations données au client;
- pratique professionnelle: compétences de reconnaissance de la valeur du développement professionnel continu (DPC), aptitudes de recherche et d'évaluation, respect de l'éthique, organisation et gestion d'un service d'orientation, développement et mise en œuvre de plans stratégiques et opérationnels pour les services d'orientation.

Si l'élaboration intégrale du cadre s'inscrit dans un processus de consultation plus large, plusieurs domaines de spécialisation permettront aux praticiens d'entreprendre des tâches ou des travaux spécialisés auprès de groupes spécifiques de clients. Il est prévu que le cadre de compétences servira de base d'informations pour le développement d'un ensemble complet et flexible de programmes de formation continue au profit des praticiens de l'orientation.

Le forum envisage que la future formation initiale et continue des praticiens de l'orientation soit modulaire, permettant aux praticiens d'être qualifiés pour travailler dans une série de rôles dans l'éventail complet des services d'orientation tout au long de la vie. Il est en outre envisagé que les cadres permettent aux praticiens, à n'importe quel moment de leur carrière, d'étudier et de se qualifier par le biais de modules additionnels, afin qu'ils obtiennent la compétence

nécessaire pour jouer de nouveaux rôles dans le service national d'orientation tout au long de la vie.

3.6. Influencer la politique

Influencer la politique signifie:

- développer des structures et des stratégies améliorées pour soutenir l'offre de services d'orientation tout au long de la vie,
- promouvoir l'orientation tout au long de la vie en tant que partie intégrante des politiques nationales de formation, d'emploi et d'inclusion sociale,
- rechercher un soutien politique pour combler les lacunes dans la prestation de services d'orientation tout au long de la vie.

3.6.1. Développer des structures et des stratégies améliorées pour soutenir l'offre de services d'orientation tout au long de la vie

Dans de nombreux pays, les services d'orientation sont fragmentés. Il se peut donc que les forums nationaux souhaitent examiner comment relier les services existants, de manière à fournir une approche plus cohérente et plus centrée sur le citoyen, dans un cadre d'apprentissage tout au long de la vie dans les divers secteurs, et quelles sont les structures additionnelles requises à cette fin.

En **Irlande**, le *National Guidance Forum* a créé un sous-comité chargé d'examiner quelles structures étaient requises pour fournir des services d'orientation tout au long de la vie. Il a élaboré des propositions de structures effectives de mise en œuvre au niveau national, au niveau local et au niveau du prestataire (y compris les établissements d'éducation et de formation, les organes communautaires et les organisations volontaires). Celles-ci incluaient le développement de structures nationales et locales avec des critères d'efficacité et d'efficience à chaque niveau, permettant de garantir la prestation de services d'orientation tout au long de la vie et d'identifier et de traiter les lacunes au niveau de l'offre.

Les structures nationales recommandées comprenaient:

- la création d'une agence nationale d'orientation, dont le rôle comprendrait: le développement de politique, la surveillance et l'évaluation de l'offre, la mise en œuvre du premier rapport du Forum national de l'orientation, la collaboration avec de nouvelles structures de coordination locale, la commande d'une étude et la collaboration aux activités de l'UE et aux activités internationales. L'agence ferait rapport à un ministère/direction;
- un Forum national de l'orientation qui aurait entre autres missions de conseiller

l'agence nationale d'orientation sur le développement et la mise en œuvre de la politique, d'identifier les domaines nécessitant la coopération du prestataire de services d'orientation, du praticien et d'autres parties intéressées, de collaborer avec les forums nationaux d'autres pays européens, de réfléchir sur les besoins d'études et de faire rapport à l'agence nationale d'orientation.

Les structures recommandées au niveau local étaient:

- un comité de coordination sur l'orientation tout au long de la vie qui aurait pour missions de coordonner l'offre de services d'orientation par les secteurs de l'éducation et du marché du travail, de faire régulièrement rapport à l'agence nationale et au forum national sur l'offre et la politique locales de services d'orientation tout au long de la vie et de créer un forum local d'orientation;
- un forum local d'orientation composé de représentants des prestataires, des praticiens et des utilisateurs, qui aurait pour mission d'évaluer la mise en œuvre de la politique d'orientation tout au long de la vie, d'identifier les lacunes au niveau de l'offre et de formuler des recommandations au comité local de coordination.

Les critères recommandés pour garantir l'efficacité et l'efficacités de ces nouvelles structures incluaient:

- des structures nationales: une base et un mandat juridiques clairs, la promotion de prestations liées d'élaboration de politique et d'offre d'orientation tout au long de la vie et la capacité de mise en œuvre adéquate, notamment en termes de personnel et de budget;
- des structures locales: une base juridique claire, une capacité de mise en œuvre adéquate incluant le personnel et le budget, l'intégration de l'offre et de la prestation de services, la liaison entre la politique et l'offre à l'échelon national et local, un moyen d'expression au niveau local pour toutes les parties intéressées;
- des unités de prestation: utilisation des structures de gestion existantes, efforts pour que l'orientation tout au long de la vie se reflète dans la planification au niveau de l'unité et de l'organisation, mise à disposition d'un personnel et de fonds adéquats afin de répondre aux normes prescrites dans les cadres nationaux d'orientation, de qualité et de compétences, moyen d'expression pour les utilisateurs, les praticiens et autres parties intéressées sur l'offre, la prestation et la politique en matière d'orientation.

Les critères communs à tous les niveaux étaient, entre autres, l'optimisation de l'utilisation des structures existantes au niveau national, l'utilisation des prestataires existants afin d'offrir un service amélioré, la prise de mesures visant à garantir que les structures sont simples et se concentrent uniquement sur des mandats précis.

3.6.2. Promouvoir l'orientation tout au long de la vie en tant que partie intégrante des politiques nationales de formation, d'emploi et d'inclusion sociale

Un forum national peut veiller à garantir que l'orientation tout au long de la vie fasse partie intégrante des politiques nationales d'éducation, de formation, d'emploi et d'inclusion sociale.

En **Irlande**, le *National Guidance Forum* a soumis au gouvernement un plan national de développement 2007-2013 incluant des exigences visant à soutenir un système d'orientation tout au long de la vie qui couvrirait tous les secteurs et comblerait les lacunes dans le domaine des services.

Le Forum national de la politique d'orientation de **Slovénie** a fait au gouvernement une proposition visant à garantir sa longévité dans le cadre du plan opérationnel du Fonds social européen (FSE) et a également fait des propositions en vue du développement de services d'orientation tout au long de la vie dans le cadre du plan du FSE.

3.6.3. Rechercher un soutien politique pour combler les lacunes dans la prestation de services d'orientation tout au long de la vie

Un forum national peut être en mesure d'influencer les politiques gouvernementales afin de combler les lacunes dans la prestation de services d'orientation et d'élargir l'éventail des services qui sont à la disposition des citoyens. S'il parvient à établir une relation de confiance avec le gouvernement, il peut également être invité à aider à concevoir ce genre de services.

Au **Royaume-Uni**, le *Guidance Council* a joué un rôle important dans la création du service d'assistance téléphonique *Learndirect Advice*. Le cas de ce service a été abordé dans un document consultatif sur une stratégie nationale d'orientation des adultes, rédigé par le *Guidance Council*. Le gouvernement l'a ensuite invité à créer un groupe consultatif chargé de concevoir le service d'assistance téléphonique et a accepté en temps voulu les propositions du groupe. À la suite d'un changement de gouvernement, le service d'assistance téléphonique a été créé d'une manière un peu différente, mais influencée par les travaux du *Guidance Council*. Le service d'assistance téléphonique est promu auprès de tous les citoyens par le biais d'une commercialisation régulière qui inclut des publicités à la télévision aux heures de pointe. Il offre des informations et des conseils par téléphone et reçoit environ un million d'appels par an.

Les groupes ministériels conjoints peuvent également jouer un rôle très important pour identifier les lacunes au niveau de l'offre et pour élaborer des politiques permettant de les combler.

En **Finlande**, un groupe de travail ministériel mixte a développé un cadre prévoyant des voies d'apprentissage individualisées pour l'éducation des adultes. Le modèle a été testé dans le cadre d'un projet national de développement de

2000 à 2007. Résultat de ce projet, la législation actuelle sur l'éducation des adultes a inclus un droit pour les étudiants adultes à bénéficier d'une aide à la conception de voies d'apprentissage individuel.

Le ministère de l'éducation et le ministère du travail ont lancé un plan national de développement pour l'orientation des adultes pour la période 2007-2013. Le développement sera mis en œuvre dans le cadre du programme national du Fonds social européen. Un groupe de pilotage ministériel mixte a été chargé, en novembre 2006, d'en soutenir la mise en œuvre. Le plan de développement se compose de projets nationaux se concentrant sur des services assistés de technologie, la reconnaissance et la validation des acquis antérieurs et l'orientation sur le lieu de travail. Ces initiatives seront soutenues par des programmes de formation au profit des prestataires de services d'orientation dans différents environnements. Des fonds supplémentaires seront alloués en vue d'assurer la formation de conseillers certifiés. Les études se concentreront sur l'évaluation de l'efficacité des différents modes de prestation et des liens entre l'évolution de carrière et le développement de la main-d'œuvre. L'un des objectifs à long terme est le développement d'un mécanisme national durable de retour d'informations pour les deux ministères.

3.7. Tirer parti de la coopération internationale

Tirer parti de la coopération internationale signifie:

- soutenir la participation nationale au Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie,
- soutenir la participation nationale aux symposiums politiques internationaux,
- diffuser l'innovation et les meilleures pratiques générées par les initiatives européennes et internationales.

3.7.1. Soutenir la participation nationale au Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie

Ainsi qu'il ressort des explications ci-dessus, les assemblées nationales et régionales d'acteurs de l'orientation ont d'importants rôles à jouer au niveau national. Elles ont également un rôle à jouer au niveau international, en particulier dans le développement des politiques et des systèmes européens.

De 2004 à 2006, les assemblées et les groupes émergents de coordination de l'orientation nationale de douze pays ont pris part au programme d'actions conjointes de l'UE (éducation, formation et jeunesse).

Les activités de collaboration ont inclus:

- le développement d'un guide de bonnes pratiques sur le partenariat national (*Collaboration*

in the provision of career guidance services [Collaboration dans la prestation de services d'orientation en matière de carrière], Innove, 2006),

- le lancement d'une monographie sur les défis de l'orientation de carrière dans les petits États (*Challenges for career guidance in small States*) (Sultana, 2006),
- l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques consacré à l'implication des utilisateurs de services d'orientation dans le développement de politiques (*Involving the users of guidance services in policy development*) (Plant, 2006);
- l'exécution d'un inventaire comparant les codes nationaux de principes pour la fourniture de services d'orientation par rapport à l'outil de référence commun de l'UE, intitulé *Objectifs et principes communs des prestations d'orientation tout au long de la vie* (annexe 2 de la Commission européenne et de l'OCDE, 2004),
- l'exploration de différents modèles de forums nationaux de l'orientation par le biais de la participation à des activités communes d'apprentissage,
- l'aide à la constitution de forums nationaux de l'orientation dans les pays partenaires là où ils n'existaient pas,
- le soutien à la sensibilisation nationale à l'évolution de l'UE en matière de politique d'orientation tout au long de la vie,
- la formulation au bénéfice de la Commission européenne de conseils sur la valeur ajoutée d'un réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie.

L'expérience acquise par ces réseaux a stimulé la création, en décembre 2007, du Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie (ELGPN). Son objectif est de promouvoir la coopération dans le développement de politiques et de systèmes de prestation de services d'orientation tout au long de la vie au niveau national par le biais de la coopération européenne. Cela inclut la mise en commun des politiques, ainsi que la promotion et le soutien du développement du cadre politique plus large d'orientation tout au long de la vie de l'UE. Le programme de travail initial de l'ELGPN aborde les quatre thèmes suivants:

- renforcer le développement et la mise en œuvre de la politique d'orientation tout au long de la vie au niveau national,
- renforcer les structures de représentation pour la politique d'orientation tout au long de la vie et le développement de systèmes au niveau national,
- créer une synergie entre les projets sur l'orientation tout au long de la vie financés par l'UE au niveau national et au niveau européen,
- soutenir la collaboration au niveau de l'UE et au niveau international sur le développement de pratiques et de politiques d'orientation tout au long de la vie axées sur les résultats et fondées sur des preuves tangibles.

Chaque pays pouvant bénéficier d'une aide au titre du programme d'éducation et de formation tout au long de la vie 2007-2013 peut adhérer au réseau. Les pays participants désignent leurs représentants au réseau. Afin de répondre aux objectifs du réseau, les représentants doivent:

- être en mesure de représenter une perspective d'apprentissage tout au long de la vie (couvrant de préférence l'éducation, la formation et l'emploi au profit des jeunes et des adultes),

- avoir un lien clair avec les processus d'élaboration de politiques de leurs pays,
- avoir la capacité à la fois de contribuer aux activités de réseau et d'impliquer les parties intéressées nationales pertinentes dans l'éducation, la formation et l'emploi, notamment les partenaires sociaux et les praticiens de l'orientation.

Dans la pratique, chaque délégation nationale ne devrait pas compter plus de trois personnes, liées à des mécanismes de travail en réseau plus larges, et devrait inclure à la fois des représentants gouvernementaux et des représentants non gouvernementaux. Lorsqu'il existe des organismes de coordination ou des forums nationaux, ceux-ci offriront une base adéquate pour la composition des délégations nationales et le réseautage plus large.

3.7.2. Soutenir la participation nationale aux symposiums politiques internationaux

Ayant précédé l'ELGPN et se déroulant désormais en même temps, plusieurs symposiums internationaux consacrés au développement de carrière et à la politique publique se sont tenus à Ottawa (1999), à Vancouver (2001), à Sydney (2006) et à Aviemore en Écosse (2007). Le symposium suivant se tiendra à Wellington, en Nouvelle-Zélande, en 2009. Les pays participent aux symposiums en équipes composées à la fois de décideurs politiques et de leaders professionnels et préparent au préalable des contributions nationales sur des thèmes particuliers présentant un grand intérêt international. Les thèmes de l'événement 2007 étaient les suivants:

- le mélange d'objectifs économiques et sociaux,
- le *leadership* stratégique,
- le contrôle de la diversité,
- les preuves et la mesure de l'impact,
- le rôle du citoyen [dans la conception et la prestation des services].

Chaque symposium se termine par des plans d'action nationaux et internationaux. Le Centre international pour le développement de carrières et les politiques publiques ⁽⁷⁾ prévoit un soutien pour l'organisation des symposiums et la mise en œuvre de plans d'action internationaux.

Les forums nationaux peuvent jouer un rôle actif dans la formation d'équipes nationales et le soutien de la mise en œuvre de plans d'action nationaux.

3.7.3. Diffuser l'innovation et les meilleures pratiques générées par les initiatives européennes et internationales

Les forums nationaux peuvent prendre en considération des pratiques innovantes, tirées de contacts internationaux développés par le biais de l'ELGPN, de symposiums internationaux ou autres, et examiner s'il est possible de les adapter aux besoins de leur propre pays. Il existe aussi de nombreuses possibilités de tirer parti de l'expérience de projets de collaboration européens.

⁽⁷⁾ Voir: www.iccdpp.org

Le *National Guidance Forum*, en **Irlande**, se fonde, pour le développement de son cadre d'orientation tout au long de la vie pour la compétence de gestion de carrière pour les citoyens (voir point 3.4.3) sur des modèles internationaux du Canada ⁽⁸⁾ et d'Australie ⁽⁹⁾.

Dans le cadre du programme d'actions conjointes Medsui, le centre national de ressources pour l'orientation d'**Estonie** (qui est intégré à Innove, fondation pour le développement de l'apprentissage tout au long de la vie) a produit une étude intitulée *Collaboration dans la prestation de services d'orientation de carrière*, qui contient des descriptions et des analyses de neuf exemples de bonnes pratiques en orientation tout au long de la vie tirés du Danemark, d'Estonie, l'Irlande, de Malte, de Slovénie et du Royaume-Uni (Innove, 2006).

3.8. Mandat

Les forums nationaux de l'orientation choisissent les thèmes et les tâches en fonction de leurs priorités nationales, qui varient d'un pays à l'autre. Les tâches que tout Forum national de l'orientation tout au long de la vie entreprend dépendent d'une diversité de facteurs pouvant inclure:

- le mandat du forum, tel qu'il est arrêté dans la législation l'instituant (et tel qu'il est interprété et convenu par le forum),
- le mandat qui lui est attribué par les ministères,
- le mandat convenu par toutes les parties intéressées participantes,
- les fonds disponibles en vue de l'exécution des tâches.

Au **Danemark**, la législation (2003) qui établit le Forum national de dialogue pour l'orientation éducative et professionnelle précise les objectifs de celui-ci en ces termes:

- améliorer la coopération et développer le niveau de qualité dans les services d'orientation danois,
- garantir le dialogue entre le ministère de l'éducation et les organisations, les établissements, les associations de conseillers d'orientation et les individus occupant une position dirigeante dans l'orientation au Danemark.

Le forum lui-même décide des actions concrètes à entreprendre pour atteindre cet objectif.

En **Roumanie**, le Forum national de l'orientation tout au long de la vie a pour mission de:

⁽⁸⁾ Plan directeur canadien pour le design en développement vie-travail (<http://www.blueprint4life.ca>)

⁽⁹⁾ Plan australien pour le développement de carrière (http://www.dest.gov.au/sectors/career_development/policy_issues/australian_blueprint_for_career_development/)

- soutenir les autorités et les institutions gouvernementales responsables lors de la conception de politiques d'orientation et de conseil et de stratégies d'apprentissage et d'orientation tout au long de la vie;
- promouvoir la qualité des services d'orientation et de conseil dans l'éducation et au travail;
- contribuer au développement personnel et à l'efficacité socioéconomique des personnes qui travaillent ou sont en quête d'emploi et soutenir leur compétitivité sur le marché mondial du travail et leur (ré)intégration dans la vie socioprofessionnelle;
- soutenir l'accès de toutes les personnes au service d'orientation et de conseil et contribuer à leur prise de décision concernant les voies professionnelles et éducatives;
- stimuler la collaboration et le travail en réseau professionnel et encourager le respect de normes et de principes éthiques;
- trouver des solutions efficaces pour améliorer l'accès des personnes ayant des besoins particuliers aux services d'orientation et de conseil;
- promouvoir la formation continue des praticiens en orientation et en conseil;
- stimuler le développement de programmes d'orientation et de conseil afin de faciliter la transition de l'école vers le monde du travail;
- soutenir les partenariats entre toutes les institutions responsables d'orientation et de conseil au niveau national, régional et local.

Cette mission a été établie lors de réunions entre des experts du ministère du travail, de la famille et de l'égalité des chances et des représentants de l'institut des sciences éducatives et d'Euroguidance Roumanie sur la base de rapports d'évaluation externe portant sur les services d'orientation de carrière en Roumanie, établis par la Banque mondiale et la Fondation européenne pour la formation.

En **Allemagne**, les parties intéressées nationales se sont entendues sur un mandat commun pour leur Forum national de l'orientation en éducation, carrière et emploi ⁽¹⁰⁾ libellé en ces termes: «le Forum national de l'orientation est une plateforme réunissant toutes les parties intéressées et tous les acteurs dans ce domaine dans le but d'échanger leurs connaissances et leurs expériences dans tous les secteurs institutionnels, de discuter de leurs préoccupations et projets communs et de réaliser des objectifs communs». Les objectifs déclarés du forum attirent l'attention sur des points spécifiques à aborder au nombre desquels figurent, entre autres, l'accès aisé aux services d'orientation, l'assurance qualité de ces services, la professionnalisation, la sensibilisation du public à l'importance de l'orientation et le soutien de l'éducation, du marché du travail et des politiques sociales au niveau fédéral et au niveau des *Länder*.

⁽¹⁰⁾ Voir: *Nationales Forum – Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung*, http://www.forum-beratung.de/cms/upload/pdf/Leitdokument_Mission-Statement_Endfassung_Dec.pdf [cité le 2.4.2008].

Les parties intéressées du Forum d'orientation de carrière de **Malte** entendent fournir et promouvoir une vision de l'orientation de carrière à Malte, afin d'encourager une participation plus étroite entre les prestataires, d'identifier les lacunes dans l'offre de services, de mobiliser les acteurs afin de les amener à traiter les lacunes, de commander des études et de garantir leur diffusion, de renforcer la capacité professionnelle par le biais de la formation, de recueillir des exemples des meilleures pratiques au sein de l'UE et de les diffuser, et de générer des fonds. Elles sont également convenues d'externaliser des tâches spécifiques à des partenaires différents.

Certains forums nationaux disposent du statut et de la position leur permettant de répondre à des opportunités externes non incluses dans leurs attributions initiales.

En **Irlande**, le *National Guidance Forum* a soumis une proposition relative à la prestation de services d'orientation tout au long de la vie à inclure dans le plan national de développement du gouvernement 2007-2013. Il a soumis au ministère de l'éducation et des sciences, ainsi qu'au ministère de l'entreprise, du commerce et de l'emploi, une proposition visant à établir un service téléphonique d'assistance nationale en matière d'apprentissage. Il a également soutenu une recommandation de rapport intitulé *Careers and labour market information in Ireland* [informations sur les carrières et le marché en Irlande] émanant du groupe d'experts sur les besoins futurs de main-d'œuvre, en vue d'établir un portail national consacré aux carrières en tant que mécanisme d'offre, afin d'améliorer les services d'information sur les carrières.

Le Point national de coordination pour l'orientation en **Slovénie** a apporté au programme opérationnel national du Fonds social européen 2007-2013 une importante contribution à l'évolution de l'orientation tout au long de la vie (voir point 3.6.2.).

Inversement, les possibilités de collaboration sur une tâche commune peuvent réunir des acteurs clés.

Au **Royaume-Uni**, les quatre administrations décentralisées ont travaillé ensemble afin d'accueillir le quatrième symposium international sur le développement de carrière et les politiques publiques, qui a examiné les impacts sociaux et économiques de l'offre de services d'orientation tout au long de la vie ⁽¹⁾. Cela a stimulé des discussions sur le type de mécanisme national permanent de collaboration qui pourrait s'imposer à l'avenir au Royaume-Uni.

Outre le mandat, le financement est également essentiel pour déterminer l'éventail de tâches que toute assemblée nationale ou régionale peut entreprendre ou ordonner. Cet aspect est exploré sous le point 4.4.

⁽¹⁾ Pour obtenir des précisions sur les documents, les actes du symposium et les résultats, voir www.iccdpp.org

4. Aspects organisationnels

4.1. Introduction

Le chapitre 3 a passé en revue les attributions possibles des forums nationaux de l'orientation, c'est-à-dire l'éventail de tâches que les forums nationaux peuvent entreprendre.

Le présent chapitre traite des aspects organisationnels des forums nationaux: autrement dit, comment les diverses tâches décrites ci-dessus s'insèrent dans un contexte pratique. Ce qui est souhaitable idéalement (sous l'angle systémique) peut ne pas toujours être possible dans les conditions politiques actuelles. Bien que la logique de l'orientation tout au long de la vie semble s'imposer, la création d'un forum national peut empiéter sur les bases de pouvoir établies et perturber les équilibres existants et être de ce fait confrontée à la résistance de certains acteurs et de certaines parties intéressées.

Tout plan de création d'un forum national ou d'un mécanisme similaire de coordination politique devra examiner les points suivants et les pondérer face au contexte concret:

(a) Permanence:

- Le forum peut-il être établi en tant que structure permanente ou doit-il avoir une durée limitée en fonction de la réalisation de tâches spécifiques?
- Dans ce dernier cas, faut-il prévoir une clause étendant ensuite sa durée de vie pour aborder de nouvelles tâches?

(b) Degré de formalisme:

- Le rôle et les fonctions ou tâches du forum nécessitent-ils une organisation formelle ou peuvent-ils être traités de manière satisfaisante par un groupe de travail informel?

(c) Indépendance:

- Le forum doit-il reposer essentiellement sur un seul acteur ou une partie prenante (ou un groupe d'acteurs ou de parties intéressées) pour obtenir un soutien politique et financier ou peut-il avoir un ancrage large?
- Quelle est sa relation au gouvernement? Dépend-il – ou son financement dépend-il – du gouvernement? Le forum est-il libre de donner un avis indépendant sur les politiques et initiatives gouvernementales?
- Comment le forum est-il régi?
- Qui s'occupe des affaires journalières?
- D'où proviennent les fonds?

(d) Pouvoirs:

- Le forum est-il essentiellement un lieu de discussion et d'échange de points de vue et d'informations ou aura-t-il des tâches concrètes à exécuter?

- Le forum peut-il prendre des initiatives et peut-il prendre des décisions ou formuler des recommandations (proactif) ou est-il conçu essentiellement en tant qu'organisme consultatif (réactif)?
- (e) Acceptation:
- Comment peut-on garantir que la légitimité du forum sera reconnue et que ses travaux seront soutenus par l'ensemble des acteurs et des parties intéressées et le public en général?
- (f) Visibilité/transparence:
- Le forum va-t-il avoir un profil élevé ou va-t-il fonctionner en silence, loin du regard du public?
 - Comment le forum va-t-il garantir que les résultats de ses discussions (et éventuellement de ses recommandations) sont notifiés à toutes les parties intéressées?
- (g) Preuves d'impact:
- Comment l'impact du forum peut-il être défini, enregistré, mesuré et notifié aux parties intéressées et au grand public?

Ces points sont interconnectés: un forum proactif qui est investi de tâches concrètes, par exemple, aura probablement besoin d'un statut et de fonds indépendants correspondant à la nature de son rôle.

Une fois que ces réflexions auront été menées, elles devront être traduites en décisions concrètes sur la nature exacte du forum:

- son statut,
- la composition de ses membres,
- ses ressources,
- sa direction et la coordination de ses activités journalières,
- ses pouvoirs et processus de prise de décision,
- ses voies de communication.

Dans les sections suivantes sont présentés des exemples de la façon dont chacun de ces points ont été traités dans plusieurs pays. Dans chacun des cas, les avantages et les inconvénients sont brièvement passés en revue et les conditions qui ont conduit à l'approche adoptée dans le pays concerné sont indiquées, le cas échéant.

4.2. Statut

Le terme «statut» désigne le statut officiel, c'est-à-dire la forme ou le type d'organisation choisi pour le forum national. Différentes solutions, allant du conseil statutaire à des aménagements plus informels, expérimentaux et temporaires, peuvent être observées dans les pays européens qui ont déjà institué des forums nationaux ou des mécanismes similaires de coordination politique. Chacune de ces options a ses avantages et ses inconvénients: il est important que l'option sélectionnée soit en harmonie avec les besoins et les aspirations des fondateurs et des participants.

4.2.1. Conseil statutaire/Entité légale

Un conseil statutaire est établi par une loi adoptée par le parlement, qui en définit les pouvoirs. L'institution d'un tel conseil peut se révéler un processus difficile et long, mais l'instrument qui en résulte peut bénéficier d'un degré relativement élevé de permanence. Sans être invulnérable, le conseil statutaire ne peut être dissous sommairement à la suite d'un changement soudain dans le climat politique. Un conseil statutaire a un degré élevé de légitimité et d'indépendance, mais son efficacité en rapport avec l'éventail potentiel de tâches dépend de ses attributions et de son financement.

En 1981, le Conseil national danois de l'orientation professionnelle (RUE – *Rådet for Uddannelses- og Erhvervsvejledning*) a été constitué en tant que point focal pour tout type d'activité d'orientation au **Danemark** par une loi adoptée par le parlement. Ses principales fonctions consistaient à fournir des informations imprimées sur les questions éducatives et professionnelles et à jouer un rôle directeur, en prenant des initiatives associées à l'orientation et en faisant des commentaires sur la législation gouvernementale applicable. Le conseil ne disposait toutefois d'aucun pouvoir exécutif et jouait donc plus un rôle de réseau que de coordination. Le conseil a été dissous en 2003. Il a été remplacé par le forum national danois du dialogue pour l'orientation éducative et professionnelle, qui a été institué par le ministre de l'éducation en vertu de la loi sur l'orientation de 2003.

En **Grèce**, le Système national de liaison de l'éducation professionnelle et de la formation à l'emploi (ESSEEKA) a été institué par la loi en 2003. Dans le cadre d'ESSEEKA, un sous-système spécial de conseil, d'orientation professionnelle et de connexion avec le marché du travail a été introduit dans le but de coordonner les services d'orientation proposés en Grèce et de les harmoniser dans le cadre d'un système national d'orientation professionnelle et de conseil plus rationalisé. Le centre national grec de l'orientation professionnelle (EKEP) a un rôle directeur à cet égard. L'ESSEEKA est dirigé par un comité exécutif composé de représentants des ministères impliqués et des partenaires sociaux; un comité spécial de coordination sera dirigé par l'EKEP de façon à s'occuper des questions d'orientation.

4.2.2. Organe lancé par le gouvernement

En alternative au conseil statutaire, on trouve le groupe de travail ou autre organe institué par un ou plusieurs des ministères impliqués pour une durée spécifique (temporaire) ou une durée indéfinie. Des initiatives temporaires peuvent être prises, soit pour résoudre des tâches ponctuelles spécifiques, soit pour préparer des solutions plus permanentes. L'avantage d'une sous-structure est qu'elle disposera, d'une manière générale, d'une certaine légitimité en raison de sa relation avec le ou les ministères concernés. Elle aura en outre accès à des ressources provenant de ce ministère pour exécuter son travail. Les limitations découlent de la même source: en raison de sa proximité du gouvernement, il peut, en effet, lui être difficile de poser un regard critique sur les politiques gouvernementales et de prendre ses propres initiatives indépendantes.

En **Roumanie**, le ministère de l'éducation, de la recherche et la jeunesse a institué en 2007, en collaboration avec le ministère de l'emploi, de la famille et de l'égalité des chances, le Forum national roumain d'orientation tout au long de la vie. Le forum inclut des représentants des principales parties intéressées par l'orientation ainsi que des bénéficiaires de services d'orientation et de conseil et des experts en orientation. Les attributions comprennent un éventail de tâches générales et spécifiques relatives à l'introduction de politiques d'orientation tout au long de la vie, notamment l'amélioration de l'offre de services de formation pour les conseillers en orientation et l'accès aux services d'orientation pour les personnes ayant des besoins spéciaux.

En **Lituanie**, le Conseil national d'orientation de carrière est un organe consultatif établi conjointement par le ministre de l'éducation et des sciences et le ministre de la sécurité sociale et de l'emploi (21 décembre 2006) et fonctionne sur une base volontaire.

Dans certains cas, d'autres mécanismes lancés par le gouvernement peuvent être créés afin d'encourager la coordination transsectorielle.

En **France**, le gouvernement a institué un représentant interministériel chargé de l'orientation (*délégué interministériel à l'orientation*), qui a pour mission de coordonner et de rationaliser les services d'orientation pour les jeunes, en particulier la transition de l'éducation et de la formation vers le marché du travail (les attributions n'incluent pas l'orientation des adultes). La mission du délégué a été définie conjointement par le ministère de l'éducation nationale et le ministère du travail. Soutenu par une équipe, le délégué est représenté au sein de la délégation française auprès de l'ELGPN.

4.2.3. Association volontaire

Dans certains cas, il peut être plus facile de constituer une association volontaire que d'essayer d'obtenir une action gouvernementale. L'association volontaire offre également l'avantage de ne pas être dépendante du gouvernement et donc d'être libre de formuler un avis indépendant sur ses politiques et de lancer des initiatives indépendantes. Mais sa légitimité et son efficacité dépendent

de sa capacité à s'attirer comme membres les principaux acteurs et les principales parties intéressées de l'orientation. Elle peut se composer de factions groupées autour des parties intéressées spécifiques et devenir un groupe de pression pour des intérêts particuliers. Elle doit également prélever des fonds suffisants, soit auprès de ses membres, soit auprès de donateurs externes (qui peuvent inclure ou non des financements de projets gouvernementaux).

En **Allemagne**, le Forum national de l'orientation en éducation, carrière et emploi (*Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung*) a été institué en tant qu'association en 2006. Le forum se considère comme une plate-forme pour toutes les parties intéressées et tous les acteurs de l'orientation. Il vise à promouvoir l'échange de connaissances et d'expériences entre tous les secteurs institutionnels, à stimuler la discussion de sujets de préoccupation et de projets communs et à travailler à la réalisation d'objectifs communs. Plus spécifiquement, le forum cherche à parvenir à une plus grande transparence des services d'orientation au profit des citoyens individuels, une meilleure qualité du service d'orientation et un renforcement de l'offre et de la recherche en matière de formation axée sur l'orientation. La qualité de membre est ouverte à la fois aux organisations et aux personnes représentant une institution d'orientation, un institut scientifique ou de recherche ou une université active dans la formation de spécialistes en orientation ou à des experts reconnus en orientation, qui s'acquittent tous d'une cotisation annuelle. Le ministère fédéral de l'emploi et des affaires sociales est membre de soutien, le ministère fédéral de l'éducation ne compte pas de représentants parmi les membres. Les deux ministères sont toutefois membres de la commission de surveillance (*Kuratorium*) ⁽¹²⁾.

4.2.4. Organisme expérimental/basé sur un projet

Lorsqu'il existe des barrières à l'établissement d'un forum officiel (ou semi-officiel) ou d'un mécanisme de coordination politique, une solution consiste à instituer une plate-forme à titre d'expérience ou de projet dans le cadre d'un programme de l'UE. L'utilisation d'une telle approche est uniquement une solution temporaire et n'est réalisable que pour certains aspects des politiques d'orientation tout au long de la vie. Elle a l'avantage de permettre aux acteurs et aux parties intéressées de mener des études de faisabilité et de tester des modèles, de renforcer les relations et la confiance et ce faisant, de convaincre éventuellement d'autres personnes de la nécessité d'une structure plus formelle et à long terme.

En **Estonie**, le programme d'actions conjointes de l'UE (2004) a été utilisé afin d'établir un groupe de pilotage national pour diriger le développement d'un forum national consacré à la politique d'orientation. Le groupe de pilotage a adopté un plan d'action, consulté les principales parties intéressées sur le mandat et l'adhésion, étudié différents modèles de forum au sein de l'UE et établi un plan

⁽¹²⁾ Pour un compte rendu de la mise en place de ce forum, voir Jenschke (2007).

stratégique afin d'instituer le forum national estonien de la politique d'orientation.

La **Slovénie** s'est servie du programme d'actions conjointes de l'UE (2004) pour constituer un «groupe d'initiative» chargé d'établir un forum national sur la politique d'orientation. La tâche du groupe consistait avant tout à planifier et à préparer toutes les activités nécessaires à l'établissement effectif et au fonctionnement réel du forum. Ces membres incluaient des représentants de quatre ministères, ainsi que de l'Institut national de l'éducation, du Centre national pour l'éducation des adultes et du Service national de l'emploi.

4.2.5. Forums régionaux

Outre les forums nationaux et les mécanismes de coordination politique, des systèmes similaires – embryonnaires ou pleinement opérationnels – s'observent au niveau régional dans plusieurs États membres de l'UE. On distingue deux types de forum régional:

- les mécanismes de soutien régionaux mis sur pied dans le but de préparer et de coordonner la mise en œuvre régionale de politiques d'orientation tout au long de la vie élaborées dans le cadre d'un forum national;
- des forums régionaux dans des pays au gouvernement décentralisé, où les régions disposent d'une autonomie dans les questions d'orientation.

Le premier type de forum existe dans plusieurs pays, où il a été créé afin de traduire les politiques nationales en stratégies régionales et, dans certains cas aussi, d'assumer des tâches d'orientation transsectorielle particulières.

En **Finlande**, des comités régionaux ont été institués entre 2003 et 2005 dans un projet coordonné par l'Office national finlandais de l'éducation. Les comités coordonnent l'offre de services d'orientation pour l'éducation des adultes et développent des stratégies régionales d'orientation tout au long de la vie. Dans certains cas, les comités ont expérimenté des critères de qualité nationaux pour les services d'orientation.

Au **Danemark**, des organismes représentatifs régionaux et, dans certains cas, locaux, connus sous le nom de comités régionaux d'orientation (*Vejledningsfaglige Udvalg*), ont été créés là où des liens régionaux ont été établis et développés sur une base volontaire, où des cours transsectoriels régionaux pour les praticiens de l'orientation ont été donnés et où du matériel régional sur les questions concernant l'éducation et le marché du travail a été édité et distribué. Les forums régionaux ont été dissous en 2006.

Le second type, à savoir les forums régionaux dans les pays au gouvernement décentralisé, n'existe que sous forme embryonnaire jusqu'ici. Depuis que la compétence des questions d'orientation a été déléguée du niveau national au niveau régional, ces forums sont comparables

aux forums nationaux qui existent dans la plupart des autres pays.

En **Écosse**, l'initiative consistant à développer un forum écossais a découlé de l'implication du Royaume-Uni dans le programme d'actions conjointes (2004-2006) (voir point 4.4.4.) et du souhait d'édifier un forum britannique fondé sur une approche ascendante à partir des quatre «pays» (Angleterre, Écosse, Pays de Galles et Irlande du Nord). Les attributions proposées du forum écossais sont:

- l'amélioration du dialogue avec le gouvernement écossais sur une série de développements politiques dans le domaine de l'orientation, de l'apprentissage, de l'inclusion sociale, du développement économique et de la régénération,
- la fourniture d'un point focal pour les questions professionnelles d'orientation en Écosse (incluant l'amélioration des qualifications professionnelles et des normes de travail en orientation),
- la mise à disposition d'une chaîne pour les communications écossaises, britanniques et internationales en orientation,
- l'élévation collective du profil, de la valeur, de la contribution et de la compréhension de l'orientation en termes d'impact sur le plan social, sur le plan de l'apprentissage et sur le plan économique,
- l'amélioration des travaux interagences et de développement conjoint sur la formation, le conseil et les services d'orientation,
- le travail auprès des associations professionnelles de l'orientation afin de renforcer leur rôle,
- la promotion des implications des symposiums internationaux sur le développement de carrière et la politique publique (voir point 3.7.2.).

En **Espagne**, les 17 régions disposent de l'autonomie pour la plupart des questions d'orientation. La Navarre, par exemple, expérimente ou se prépare à l'introduction d'un forum régional de l'orientation par le biais d'exercices d'inventaire, de projets d'études et de l'établissement d'un réseau local de prestataires dans lequel les TIC jouent un rôle clé.

Les stratégies régionales risquent d'être influencées par la dimension des zones géographiques et par la population. Parmi les deux exemples ci-dessus, la Navarre, qui compte 0,6 million d'habitants, a une taille comparable à certains pays européens plus petits (Islande ou Luxembourg), tandis que l'Écosse, avec ses 5,1 millions d'habitants, a une taille comparable à des pays tels que le Danemark et la Finlande.

4.3. Adhésion

Le concept de l'orientation tout au long de la vie couvre en principe la vie entière des personnes, du berceau à la tombe. Elles peuvent être en contact potentiellement avec une pléthore de services d'orientation, en connexion avec la formation et le travail, y compris dans des domaines associés. La tâche de coordination et d'intégration implique donc de nombreux acteurs et parties intéressées. Comme discuté sous le point 2.3.,

ceux-ci comprennent non seulement les «principaux ministères» qui sont investis de responsabilités et de pouvoirs sur ces services (généralement le ministère de l'éducation et le ministère de l'emploi), mais aussi d'autres ministères qui ont des responsabilités ou des tâches dans l'orientation (ministère de la justice, ministère de la jeunesse, ministère des affaires sociales et ministère de la santé). Plusieurs autres s'intéressent également à l'orientation et aux travaux d'un forum national, notamment:

- les employeurs et les syndicats,
- les établissements d'enseignement et de formation,
- diverses organisations d'enseignement et formation (organisations des directeurs d'école, organisations d'éducation des adultes),
- services publics de l'emploi,
- représentants des utilisateurs (organisations de parents, unions d'étudiants, etc.),
- associations nationales de consommateurs,
- associations de professionnels de l'orientation,
- représentants d'universités ou instituts supérieurs responsables de la formation de conseillers en orientation,
- représentants des pouvoirs locaux,
- représentants d'Euroguidance.

La composition exacte d'un forum national est dictée par son contexte: les principaux acteurs ou parties intéressées, les tâches que le forum assume et la tradition sociopolitique sur laquelle le forum est ancré. En principe, le nombre de membres doit être suffisamment grand pour être représentatif des services d'orientation et des parties intéressées, mais suffisamment petit pour être gérable.

En **Autriche**, la Plate-forme nationale de l'orientation tout au long de la vie regroupe les membres suivants:

- ministère fédéral de l'éducation, des arts et de la culture,
- ministère fédéral des sciences et de la recherche,
- ministère fédéral de l'économie et de l'emploi,
- ministère fédéral des affaires sociales et de la protection des consommateurs,
- service public de l'emploi,
- agence nationale pour l'éducation et la formation tout au long de la vie,
- confédération syndicale autrichienne,
- chambre de commerce,
- chambre de l'agriculture,
- association fédérale de l'industrie,
- association autrichienne de l'éducation et de l'économie,
- réseau de praticiens (bip-infonet),
- Euroguidance Autriche.

En **Lituanie**, le Conseil national d'orientation de carrière inclut des représentants de deux ministères (éducation et emploi), de deux agences du marché du travail, de quatre organisations de partenaires sociaux, de quatre associations représentant les intérêts des établissements d'éducation et de formation, de quatre associations de groupes d'utilisateurs, de l'association des pouvoirs locaux, de l'association des praticiens de l'orientation, de centres d'information et de soutien et d'Euroguidance Lituanie.

Le forum national **roumain** d'orientation tout au long de la vie est un réseau consultatif qui inclut des fonctionnaires du ministère de l'éducation et du ministère de l'emploi, des représentants d'instituts de recherche et d'universités qui proposent des formations initiales et des formations continues aux praticiens de l'orientation, des spécialistes de l'information et de l'orientation issus de conseils de l'enseignement supérieur, de conseillers scolaires (coordonnés par le ministère de l'éducation), de conseillers d'orientation (coordonnés par le ministère de l'emploi), de partenaires sociaux (syndicats et organisations patronales), de représentants d'associations professionnelles et d'autres autorités ou institutions impliquées dans la conception et la mise en œuvre de politiques, ainsi que de bénéficiaires de services d'orientation et de conseil.

Outre les parties intéressées et autres acteurs, certains forums nationaux invitent les experts en orientation et les chercheurs à participer à leurs activités. Ceux-ci peuvent fournir des conseils professionnels fondés sur leur expertise.

Au **Danemark**, le Forum de dialogue national pour l'orientation éducative et professionnelle (*Nationalt Dialogforum for Vejledning*) a été créé en 2004 en vue de remplacer l'ancien forum (RUE). Outre les représentants d'organisations, les membres du forum comprennent onze membres nommés individuellement par le ministère de l'éducation, dont six experts et chercheurs. Ces membres individuels sont nommés pour une période de deux ans, mais le ministre peut nommer d'autres membres pour une période plus courte si le travail du forum l'exige. Les représentants d'organisations sont nommés pour un mandat de quatre ans.

4.4. Attribution de ressources

La question des ressources est cruciale pour un forum national. Les ressources disponibles dictent ce qui est réalisable: une concordance adéquate doit exister entre ces ressources et les tâches du forum. Le terme «ressources» est essentiellement synonyme de «financement», mais il peut également couvrir les contributions en nature telles que:

- le secrétariat,
- l'infrastructure (hébergement, meubles, etc.),
- le temps consacré par les membres.

Lorsque le forum dépend entièrement d'un seul ministère et lorsque la tâche principale consiste à établir une plate-forme pour le dialogue et l'échange d'informations, il peut fonctionner exclusivement sur la base de contributions en nature: le ministère offre l'hébergement et assure le secrétariat, et les membres du forum ne perçoivent aucune indemnité pour leur travail.

En **Finlande**, le gouvernement a créé des groupes de travail (plates-formes) pour les acteurs et les parties intéressées relevant du secteur de l'orientation depuis les années 1980. Des groupes de travail sont mis sur pied pour un mandat déterminé dans le but d'exécuter des tâches spécifiques. Ils associent des représentants du ministère de l'éducation et du ministère de l'emploi, ainsi que des représentants des pouvoirs régionaux, des organisations d'étudiants, de l'organisation des directeurs d'école, etc. Les ministères ont adopté des cycles de rotation pour l'organisation des groupes de travail et ont édité des lettres de nomination qui soulignent les tâches principales. Les groupes de travail ont ensuite décidé eux-mêmes des méthodes de travail et des calendriers et ont rédigé un rapport final contenant des recommandations. Tous les coûts directs liés à leurs travaux ont été couverts par le ministère responsable.

Lorsque le forum est formellement indépendant du gouvernement – lorsqu'il assume le rôle de conseil statutaire –, il peut avoir son propre budget financé par les fonds publics avec une certaine marge d'indépendance et de manœuvre.

En 1981, la législation instituant le conseil national danois de l'orientation professionnelle (RUE) contenait une clause pour le financement d'un secrétariat indépendant.

Certains forums fonctionnent sur une base d'affiliation et réclament des cotisations. Afin de pouvoir être pleinement opérationnels, il se peut cependant qu'ils doivent fixer de telles cotisations à des niveaux modestes.

En **Allemagne**, le Forum national de l'orientation pour l'éducation, la carrière et l'emploi est organisé en tant qu'association dont les membres s'acquittent d'une cotisation annuelle. Celle-ci est fixée actuellement à 75 EUR (2007) par personne et 400 EUR par organisation membre. Les membres qui le souhaitent ont la possibilité de verser une participation plus élevée.

Afin de compléter les droits d'affiliation, les forums cherchent fréquemment à obtenir des dons. Ceux-ci sont souvent «affectés», c'est-à-dire qu'ils proviennent de donateurs, sont destinés à des tâches spécifiques et ne peuvent être utilisés à d'autres fins. Avec les contributions en nature, ils représentent une source importante de soutien pour de nombreux forums. Les dons ont tendance à être limités dans le temps ou peuvent engendrer une dépendance à l'égard des donateurs. S'ils proviennent d'une source unique, cela risque d'influencer indûment les travaux du forum et d'empêcher que certaines questions soient abordées.

Une autre source importante de ressources est le financement du projet pour une tâche particulière, pour un exercice d'inventaire ou pour l'élaboration de normes de qualité. Dans certains cas, le financement du projet peut constituer la principale source de financement d'un forum national.

À **Malte**, le Forum d'orientation de carrière a reçu des fonds émanant de partenaires sociaux (qui sont également membres du forum) afin de réaliser une étude sur l'offre de services d'orientation tout au long de la vie.

Au **Royaume-Uni**, le *Guidance Council* (1993-2006) n'a pas reçu de fonds directs du gouvernement, mais a financé plusieurs de ses activités à l'aide de fonds publics dégagés pour des projets spécifiques. Il a notamment reçu des fonds substantiels pour soutenir le développement et la mise en œuvre de normes de qualité organisationnelles permettant de couvrir tous les secteurs de l'orientation pour l'apprentissage et le travail (voir point 3.5.1.).

Certains forums peuvent enfin disposer de moyens leur permettant de se lancer dans des activités rémunératrices, et donc de dégager un excédent pouvant être utilisé en principe pour des activités décidées par le forum lui-même. De telles activités peuvent toutefois impliquer la mise en concurrence du forum avec certains de ses propres membres ou avec d'autres dans la communauté des services d'orientation. Cela peut créer une friction et affecter la coopération avec ces organismes.

La tâche principale de l'un des premiers forums nationaux **danois** (RUE, 1981-2003) consistait à fournir des informations et du matériel d'orientation tant pour les conseillers d'orientation que pour les utilisateurs de services d'orientation. Au fil des années, il a constitué un département «Publications» florissant, qui a joui d'un certain degré de réussite commerciale. Mais son double rôle en tant qu'organisme public sans but lucratif et d'éditeur quasi-commercial l'a rendu vulnérable à la critique du monde politique, orienté vers le marché, et d'autres acteurs commerciaux, ce qui serait à l'origine de sa dislocation finale, en 2003, sous un nouveau gouvernement.

Outre les fonds nationaux, les fonds de l'UE peuvent également être utilisés pour la création et l'exploitation d'un forum national, par exemple le Fonds social européen.

Entre 2004 et 2006, deux grands projets concernant des forums nationaux de l'orientation ont été financés par le programme d'actions conjointes de l'UE: le projet Medsui, qui englobait le Danemark, l'Estonie, l'Irlande, Malte, la Slovaquie et le Royaume-Uni, et le projet «Forum européen de l'orientation: orientation tout au long de la vie» (EGF-LLG), qui regroupait la République tchèque, l'Allemagne, la France, l'Autriche, la Pologne et la Finlande. Certains des pays impliqués dans les projets disposaient déjà d'une expérience des forums nationaux; d'autres non. Au cours de la période couverte par le projet, les pays ont développé des questions communes, échangé des connaissances et des exemples de pratiques et formulé des recommandations.

En **Slovénie**, les fonds du FSE sont utilisés pour soutenir les travaux du point national de coordination de l'orientation (forum national de la politique d'orientation) (voir point 4.2.4.).

4.5. Direction et coordination journalière

Comment les travaux du forum national sont-ils coordonnés en pratique? Qui décidera de l'ordre du jour et qui présidera les réunions? Il s'agit là de questions importantes, en particulier lorsque différents ministères, parties intéressées et services, avec leurs relations existantes, se réunissent et tentent d'élaborer des stratégies communes et de partager des ressources. La plupart des forums nationaux sont dirigés par un président et certains (en particulier ceux qui disposent du plus grand nombre d'adhérents) ont mis sur pied des comités exécutifs. Ils disposent tous d'un type ou l'autre d'assistance de secrétariat.

4.5.1. Président

Les présidents ont un rôle pivot, étant donné que (d'une manière générale) ce sont eux qui décident de l'ordre du jour des réunions et dirigent les discussions. Ils peuvent également jouer un rôle important en défendant la cause du forum au niveau national. Le président peut soit être élu par les membres du forum, soit être nommé par l'organisation ou les organisations fondatrices.

Le choix entre la nomination et l'élection est souvent influencé par le degré de formalisme qui a été adopté par le forum. Les organismes informels ou les structures *ad hoc* temporaires qui ne disposent pas d'un profil public élevé nomment souvent un président parmi leur cercle de membres (généralement l'organisation fondatrice), tandis que les structures qui sont établies à plus long terme et qui jouissent d'un profil élevé tendent soit à procéder à une élection, soit à nommer une personne neutre provenant de l'extérieur.

En **Lituanie**, le Conseil de la coopération dans le domaine de l'orientation et du conseil (*Karjeras atstibas atbalsta Sadarbības padome*) regroupe toutes les parties intéressées de l'orientation et du conseil. Il est dirigé par un président, issu du cercle d'adhérents qui est élu à la majorité parmi les membres du conseil.

En **Autriche**, le Groupe national de pilotage des politiques d'orientation tout au long de la vie a été créé en tant que mécanisme de travail informel pratique en 2005 par le ministère fédéral de l'éducation. Il comprend les principales parties intéressées et les principaux services. Les réunions du groupe sont toujours présidées par un représentant du ministère de l'éducation.

En **Irlande**, le Forum national de l'orientation a été créé en tant qu'initiative interministérielle par le ministère de l'emploi et le ministère de l'éducation avec un profil public élevé et un grand nombre d'adhérents. Une personne neutre du monde universitaire, sans lien officiel avec l'une des parties intéressées représentées, mais qui était respectée par tous, a été nommée président.

Au **Danemark**, le Forum national de dialogue pour l'orientation éducative et professionnelle a été institué par une loi du parlement en tant qu'organisme permanent en 2003. Il est financé par le ministère de l'éducation et les réunions du forum sont toujours présidées par le ministre de l'éducation (ou un représentant du ministère de l'éducation).

Avoir à la présidence un représentant de l'une des parties intéressées présente un risque, car cela peut déboucher sur des accusations de parti pris, ce qui peut affaiblir l'impact et l'efficacité du forum. Ce risque peut être plus grand lorsque le forum est non seulement une plate-forme d'échange d'expériences et de formation, mais joue aussi un rôle dans le processus d'élaboration de politiques. Cela peut conduire à des situations difficiles, par exemple lorsqu'un président est un représentant d'un ministère qui doit faire passer des recommandations contraires aux points de vue défendus par celui-ci.

4.5.2. Comité exécutif et sous-comités

Pour les grandes assemblées, il peut être commode d'instituer un comité exécutif chargé de s'occuper de questions qui ne nécessitent pas forcément la présence de l'assemblée complète. Un comité exécutif peut s'efforcer de stimuler le programme du forum, et l'implication de représentants des parties intéressées dans un rôle exécutif peut améliorer le sens de la participation active. Il est toutefois important de le percevoir comme représentatif des membres au sens large.

Au sein du *Guidance Council* britannique (1993-2006), les membres étaient classés *grosso modo* en six groupes qui nommaient chacun un membre au comité exécutif. Cela a permis au comité exécutif d'être raisonnablement représentatif de l'ensemble des membres.

Il peut également être nécessaire d'attribuer certaines tâches du forum à des sous-comités.

En **Irlande**, le *National Guidance Forum* était composé de 34 représentants issus de 26 organisations. Pour éviter d'avoir à travailler avec une très grande assemblée difficilement gérable, les travaux du forum ont été délégués à des sous-comités plus petits, au sein desquels les principaux acteurs et les principales parties intéressées étaient chargés de missions particulières, tel l'établissement de cadres de qualité pour les services et de cadres de compétences pour les citoyens et les praticiens.

En **Allemagne**, le forum national élit un comité directeur (composé d'un président et de deux vice-présidents) conformément aux statuts. Ces personnes sont élues pour un mandat de quatre ans par les membres réunis en assemblée générale.

4.5.3. Secrétariat

Un secrétariat est indispensable pour assurer le fonctionnement quotidien du forum. Ses tâches peuvent inclure:

- l'organisation de réunions et d'événements,
- la préparation des comptes rendus de réunion,
- la rédaction de documents (rapports, recommandations, etc.),
- la constitution et l'actualisation de sources d'information basées sur Internet et d'autres sources.

En fonction des attributions du forum, les secrétariats peuvent également exécuter d'autres tâches: missions d'exploration, représentation du forum lors de réunions importantes, fourniture de services spécifiques aux membres, etc.

Les forums nationaux ont, d'une manière générale, deux choix, lorsqu'ils décident de se faire assister par un secrétariat:

- soit utiliser les installations d'un de leurs membres,
- soit s'adjoindre les services d'un secrétariat indépendant.

En **Estonie**, l'un des participants au groupe de travail informel qui a été créé par le ministère des affaires sociales et le ministère de l'éducation est le centre national estonien des ressources pour l'orientation (Euroguidance), qui sert également de secrétariat pour le groupe.

Au **Danemark**, le Conseil national danois de l'orientation professionnelle (RUE) (1981-2003) avait créé un important secrétariat occupant plus de 20 personnes à temps plein, dont la plupart exécutaient des tâches se rapportant aux activités de publication du conseil.

Les services de secrétariat du nouveau forum de dialogue national pour l'orientation éducative et professionnelle, qui a remplacé le RUE, sont mis à disposition par le ministère de l'éducation.

Les points à prendre en considération pour les décisions concernant la taille, la dotation en personnel et l'emplacement du secrétariat sont:

- les tâches à exécuter, qui dépendent des attributions du forum,
- le degré de permanence envisagé (il pourrait être problématique de mettre sur pied un secrétariat affecté au service d'un organisme qui n'a qu'une durée de vie limitée;
- les coûts (l'installation et la maintenance d'un secrétariat indépendant peuvent se révéler coûteuses),
- des considérations d'ordre «politique». À l'instar du président, le secrétariat dispose d'un degré de pouvoir qui peut faciliter ou gêner les ambitions du forum. Si les tâches de

secrétariat sont attribuées à un membre du forum et ne sont pas clairement définies, le travail du forum peut être gêné par d'autres priorités. En outre, l'établissement du secrétariat auprès des services de l'une des parties intéressées peut avoir des implications pour l'indépendance du forum.

4.6. Processus de prise de décision

La question clé est de savoir dans quelle mesure le forum est susceptible de prendre des décisions importantes. Tout dépend du rôle qui lui est attribué parmi les quatre rôles identifiés sous le point 2.4:

- dialogue,
- consultation,
- développement de politiques,
- développement de systèmes.

Dans les deux premiers de ces rôles, la prise de décision ne constitue pas réellement un problème. Dans le premier (dialogue), la principale fonction est l'échange sans entrave d'informations et de points de vue entre les membres, et l'exercice d'une pression pour faire passer certaines décisions peut s'avérer contre-productif. Dans le second rôle (consultation), le résultat sera souvent un rapport, citant à la fois les arguments pour et contre une politique ou une initiative proposée, et il n'est donc pas nécessaire de prendre des décisions: cette tâche est laissée aux pouvoirs publics.

En **Estonie**, les deux principaux ministères responsables des activités d'orientation, le ministère de l'éducation et de la recherche et le ministère des affaires sociales, ont créé un groupe de travail informel chargé de discuter de la politique d'orientation tout au long de la vie en Estonie. Le groupe fournit sa contribution directement aux ministères, qui peuvent ensuite décider des actions à prendre.

En revanche, dans le cas des deux autres rôles, à savoir le développement de politiques et le développement de systèmes, un certain type d'action conjointe est requis sur des points pour lesquels il existe plusieurs options possibles et sur lesquels il se peut, dès lors, que des décisions doivent être prises. Dans un contexte où l'objectif global est de réunir un groupe d'acteurs et de parties intéressées qui étaient jusque-là dispersés et d'assurer un certain type d'alignement et de coordination, il existe un risque que certaines décisions renforcent des rivalités existantes ou fassent apparaître de nouvelles failles, en particulier lorsque ces décisions contiennent des recommandations qui impliquent un certain type de redistribution des ressources ou une modération des pouvoirs. Bien que tous les acteurs et toutes les parties intéressées puissent être convaincus de la nécessité, en principe, d'une disposition concernant l'orientation cohérente et harmonisée pour tout individu pendant toute la vie, il se peut que leurs préoccupations budgétaires journalières et les luttes de pouvoir s'avèrent plus fortes à court terme et que d'importantes parties intéressées se retirent du forum ou refusent de prendre part à des décisions cruciales. Cela peut réellement ruiner les travaux du forum.

La prise de décisions, lorsqu'elle s'impose, peut s'effectuer de différentes manières:

- à l'unanimité: tous les membres du forum doivent approuver la décision;
- à la majorité simple: les membres votent pour ou contre une proposition et un comptage simple des voix décide des résultats;
- à la majorité qualifiée: les membres votent, mais la proposition n'est adoptée que si trois quarts des membres, par exemple, y sont favorables.

Le *Guidance Council* au **Royaume-Uni** (1993-2004) a été créé en tant qu'organe indépendant, sans aucun lien officiel avec le gouvernement. La plupart des décisions au sein du comité exécutif du *Guidance Council* étaient prises à l'unanimité et il était très rare qu'un vote eût lieu. Lorsqu'un vote avait lieu, la décision était prise à la majorité simple.

Il est indispensable, en rapport avec ces trois modes de décision, de déterminer un quorum, c'est-à-dire le nombre de membres qui doivent être présents pour qu'un vote soit valable.

4.7. Canaux de communication

Cette partie examine les moyens qu'utilise un forum national pour diffuser le produit de ses travaux ou le communiquer aux groupes cibles concernés. Ces groupes cibles pourraient être:

- le gouvernement,
- la communauté de l'orientation (professionnels des services d'orientation),
- d'autres organisations de parties intéressées (partenaires sociaux),
- le public (utilisateurs des services d'orientation).

Le choix des canaux de communication dépend de la nature des travaux du forum. Certains forums se présentent sous la forme de groupes de travail informels, créés par les pouvoirs publics afin de contribuer à la formulation de politiques en matière d'orientation tout au long de la vie, et le résultat des travaux est constitué par un ou plusieurs rapports destinés exclusivement au gouvernement, qui décide ensuite de sa diffusion ultérieure. D'autres forums ont un statut plus formel et fonctionnent indépendamment des pouvoirs publics ou ont des attributions qui se concentrent sur le dialogue et l'échange d'informations entre tous les acteurs et toutes les parties intéressées. Dans ces cas, le forum a intérêt à communiquer les résultats de ses travaux (ou certains de leurs aspects) ou de ses messages à un public plus large. Divers vecteurs de communication sont en principe disponibles et peuvent être utilisés seuls ou en combinaison en fonction de ce qui doit être diffusé et des ressources disponibles. Ces vecteurs sont entre autres:

- les circulaires: au format électronique, elles peuvent être envoyées à moindre coût et rapidement à un grand nombre de personnes, bien que la constitution des listes de diffusion et la rédaction puissent exiger beaucoup de temps et de ressources;
- les revues: plus durables, elles peuvent être coûteuses et nécessiter des ressources allant au-delà de ce que de nombreux forums peuvent se permettre;

Au **Danemark**, le Conseil national danois pour l'orientation professionnelle (RUE) (1981-2003) disposait de sa propre revue (*RUE-Revy*), qui faisait office de magazine professionnel pour tout type de conseil en orientation au Danemark.

- les conférences: moyen de communication intensif et efficace, les conférences peuvent être coûteuses et prendre beaucoup de temps en termes d'organisation, en n'atteignant toutefois directement qu'un nombre limité de personnes. Certains coûts peuvent être compensés par l'imposition d'un droit de participation;
- les sites Internet: ils peuvent être lancés rapidement et constituer une excellente plateforme pour stocker et diffuser des informations. Ils peuvent également être développés de manière à inclure des caractéristiques particulières telles que des forums de discussion ou des sections spéciales pour certains groupes d'utilisateurs. Les problèmes résident principalement au niveau de la publicité qui doit être faite autour du site Internet, de la mise à jour et de l'attrait, qui doit être suffisant pour que les utilisateurs aient envie d'y retourner fréquemment.

En **Allemagne**, le Forum national de l'orientation en éducation, carrière et emploi (*Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung*) a créé son propre site Internet, qui contient des informations sur le forum et sur ses activités, ainsi que des liens vers les documents et publications pertinents en Allemagne et ailleurs. Le site web se compose d'une partie publique, à laquelle tous les utilisateurs ont accès, et d'une partie à accès restreint, qui n'est disponible qu'aux membres;

- les communiqués de presse: en principe, il s'agit d'un moyen simple et bon marché pour faire passer un message à un grand public. Mais c'est la presse qui décide si elle accepte ou non de relayer l'information et sous quelle forme. De même, toutes les informations ne se prêtent pas forcément aux communiqués de presse.

Les rapports des groupes de coopération en **Finlande** sont publiés dans des journaux nationaux, ce qui a un impact sur le débat public qui en découle.

- les articles dans la presse professionnelle (en provenance par exemple d'associations de conseillers d'orientation): ils peuvent être efficaces pour obtenir un accès à la communauté des services d'orientation et aux groupes associés, pour autant que le magazine soit largement diffusé parmi ces groupes. Les articles peuvent cependant nécessiter beaucoup de temps pour leur rédaction et plus encore pour leur publication.

Une question importante consiste à savoir si les forums ont besoin de canaux de communication réservés, nouveaux ou exclusifs ou s'ils peuvent utiliser les canaux existants:

- les canaux de communication réservés présentent l'avantage d'appartenir au forum, qui peut décider souverainement de leur forme et de leur contenu. Mais la rédaction et la diffusion de circulaires requièrent un engagement en temps et en d'autres ressources;
- les canaux existants peuvent nécessiter moins d'investissement en temps et en autres ressources, tout en atteignant un public plus large. Ils sont toutefois contrôlés par les autres

et sont généralement créés à d'autres fins, de sorte que les messages seront moins forts et que le contrôle direct sera moindre.

En **Lituanie**, le conseil de la coopération dans le domaine de l'orientation et du conseil (*Karjeras atstibas atbalsta Sadarbības padome*) diffusera les résultats de ses travaux dans la circulaire de la division de l'orientation professionnelle de l'Agence nationale du développement de l'éducation (VIAA), qui assure également le secrétariat du conseil.

5. Conclusions et messages clés

Les messages clés suivants sont tirés des évaluations des forums nationaux qui ont été faites par les experts et les parties intéressées pour les besoins du présent manuel. La liste ci-dessous reprend les dix messages principaux. Ils sont fondés sur l'expérience limitée dont on dispose à ce jour: certains peuvent être modifiés ou invalidés par la pratique subséquente ou d'autres questions plus importantes peuvent apparaître. Mais ils forment un ensemble de propositions qui méritent d'être pris en considération pour la création et le développement de forums nationaux.

1. Dans la logique de création d'un forum, un lien clair devrait exister avec les stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie et d'employabilité.

L'orientation tout au long de la vie fait partie intégrante des stratégies et des politiques d'éducation et de formation tout au long de la vie et d'employabilité. C'est cela qui devrait être la principale raison de créer un forum. S'il s'agit d'un objectif final auquel tous les acteurs et toutes les parties intéressées peuvent adhérer, le forum peut juger plus simple de travailler au niveau stratégique et d'éviter de s'embourber dans des détails d'une importance mineure.

2. Il est important d'établir des définitions et une terminologie communes en tant que prérequis indispensable du dialogue et du débat.

Le terme «orientation» est ambigu et s'assortit d'un grand nombre de définitions et d'interprétations qui varient en fonction du contexte national. Pour qu'un forum national soit efficace, ses travaux doivent être basés sur une compréhension commune de sa signification. L'une des principales tâches du forum (ou des travaux conduisant à l'établissement du forum) est que toutes les personnes impliquées doivent élaborer et s'entendre sur une définition fonctionnelle du terme «orientation» et des concepts associés.

3. Les acteurs clés devraient être identifiés et une certaine sélectivité devrait être appliquée dans les invitations à participer, afin que le forum ne devienne pas trop lourd à gérer.

Le nombre potentiel d'acteurs et de parties intéressées dans les processus d'orientation qui s'étendent du berceau à la tombe est très large et il peut être nécessaire d'exercer une certaine sélectivité au moment de définir le cercle d'adhérents en se basant sur une perception claire des objectifs du forum. Si les forums sont grands, des tâches clairement définies devront être confiées à des sous-comités plus petits, qui auront des attributions claires et une représentation adéquate.

4. Le forum devrait également avoir des tâches et des rôles clairement définis. N'être qu'une plate-forme de dialogue et d'échange d'informations peut ne pas suffire.

Le dialogue présente de la valeur. Mais si le forum est perçu comme une simple «causerie», l'adhésion peut régresser. S'il existe des tâches concrètes avec des délais et des résultats visibles, il peut en résulter un renforcement de l'engagement et, en tant que conséquence secondaire, un enrichissement du dialogue.

5. Le forum a besoin d'un ou de plusieurs défenseurs pour soutenir ses travaux, ainsi qu'un solide engagement de tous les acteurs clés impliqués.

Un forum national doit jouir de l'acceptation et disposer de la bonne volonté de tous les acteurs et toutes les parties intéressées s'il veut exécuter les tâches qui lui sont assignées. Le concours d'une ou de plusieurs organisations ou personnes individuelles suffisamment influentes et objectives pour diriger le forum et sécuriser sa position peut être un immense avantage. De même, les parties principales doivent participer activement aux travaux du forum et les soutenir afin d'asseoir et de conserver sa crédibilité.

6. La relation avec le gouvernement doit être clairement définie, y compris la mesure dans laquelle le forum peut formuler une vue indépendante des politiques et des initiatives gouvernementales.

Un forum peut clarifier son rôle à l'égard du gouvernement à un stade précoce. Si le forum est créé et financé par le gouvernement pour agir en qualité de groupe témoin pour les politiques gouvernementales, il convient de déterminer clairement dans quelle mesure il peut formuler des observations publiques sur ces politiques.

7. Le forum devrait disposer d'un secrétariat qui devrait, dans l'idéal, être indépendant de toutes les parties intéressées ou avoir des tâches et des fonctions clairement définies, afin de permettre au forum d'avoir sa propre identité et de gérer ses propres ressources.

L'importance du secrétariat dans l'exécution des fonctions journalières du forum ne devrait pas être sous-estimée. Dans certains forums, les installations de secrétariat sont mises à disposition par un des membres (un des ministères impliqués) pour des raisons généralement financières. Le contrôle des fonctions de secrétariat a toutefois des implications et la décision de retirer ou de limiter l'assistance du secrétariat peut constituer un moyen puissant de contrôler ses activités. S'il n'apparaît pas réalisable d'instaurer un secrétariat indépendant, il convient de veiller à garantir le bon fonctionnement du forum en le préservant des conséquences de telles actions.

8. Tout doit être mis en œuvre pour éviter les dérives.

Il peut être salutaire que les forums adaptent ou développent leurs rôles ou leurs tâches. Il devrait toutefois s'agir d'un processus transparent et tout devrait être mis en place pour s'efforcer d'obtenir l'assentiment du plus grand nombre possible de personnes impliquées. Il existe un risque que des forums perdent de vue leurs objectifs originaux et

s'égarent dans des activités alternatives par la force des choses ou en raison des intérêts de membres particuliers.

9. Les forums devraient avoir conscience des risques de conflit de rôles dans lesquels leurs activités peuvent entrer en collision avec celles des membres individuels ou d'autres acteurs et parties intéressées du domaine de l'orientation.

La restructuration des politiques d'orientation tout au long de la vie peut impliquer la redistribution des tâches et des moyens, ainsi que l'émergence de nouvelles fonctions transversales. Le forum peut décider d'en adopter certaines, mais il devrait analyser soigneusement au préalable dans quelle mesure cela pourrait les mettre en conflit avec les fonctions et intérêts réels ou perçus des principaux membres. Il se montrera également prudent lors du lancement d'activités rémunératrices (études, publications, etc.) qui peuvent être perçues comme le mettant en concurrence avec certains de ses membres.

10. Le forum devrait s'efforcer de travailler pour le bénéfice des citoyens individuels et rechercher comment garantir au mieux des services d'orientation sans solution de continuité tout au long de la vie.

Les intérêts des citoyens individuels – et non les besoins des services ou des organisations – devraient être le principal angle de perspective à partir duquel le forum traite et évalue ses activités, notamment parce qu'il s'agit d'un principe auquel toutes les personnes impliquées sont susceptibles de souscrire. En adhérant à ce principe, les discussions et les activités du forum peuvent transcender les intérêts sectoriels étroits, et les conflits potentiels basés sur ces intérêts peuvent être désamorçés.

Bibliographie

- Cedefop. *Améliorer les politiques et les systèmes d'orientation tout au long de la vie – En utilisant les outils de référence européens communs*. Luxembourg: Office des publications, 2005. Disponible sur Internet:
http://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/4045_fr.pdf [cité le 10.4.2008]
- Conseil de l'Union européenne. *Résolution du Conseil relative au renforcement des politiques, des systèmes et des pratiques dans le domaine de l'orientation tout au long de la vie en Europe*. Bruxelles: Conseil de l'Union européenne, 2004. (EDUC 109 SOC 234). Disponible sur Internet:
http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/resolution2004_fr.pdf [cité le 10.4.2008].
- Commission européenne; OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques. *L'orientation professionnelle: guide pratique pour les décideurs*. Paris: OCDE, 2004. Disponible sur Internet:
<http://www.oecd.org/dataoecd/53/53/34060761.pdf> [cité le 10.4.2008]
- Commission européenne, DG EAC. *Creating European networks of national forums for lifelong guidance: joint actions programme call for proposals 2004: advice note for promoters and partners*. Bruxelles: Commission européenne, 2004. Disponible sur Internet:
http://www.ufe.is/bindata/documents/Guidelines%20on%20nat%20forum%20and%20EU%20netwk%20dev2-%20en_00087.doc [cité le 2.4.2008]
- Hayes, C.; Murray, M. *Perceptions of the general public on guidance and guidance services: consultative process report*. Dublin: National Guidance Forum, 2006.
- Härtel, P. et al. *Lifelong guidance for lifelong learning*. Graz: Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft, 2007.
- Innove. *Collaboration in the provision of career guidance services*. Tallinn: Fondation pour le développement de l'apprentissage tout au long de la vie, Centre national de ressources pour l'orientation en Estonie, 2006. Disponible sur Internet:
http://www.innove.ee/ee/files/Koostoo_karjaariteenuste_osutamisel_eng10.pdf [cité le 10.4.2008]
- Jenschke, B. The development of the National Guidance Forum in Germany. In Härtel, P. et al., *Lifelong guidance for lifelong learning*. Graz: Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft, 2007.

MORI – Market and Opinion Research International. *Demand for information, advice and guidance*. Winchester: Guidance Council, 2002.

OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques. *Orientation professionnelle et politique publique: comment combler l'écart*. Paris: OCDE, 2004.

Plant, H. *Involving the users of guidance services in policy development*. Leicester: Guidance Council, 2006.

Sultana, R.G. *Challenges for career guidance in small States*. Malta: Euro-Mediterranean Centre for Educational Research, University of Malta, 2006. Disponible sur Internet: http://www.innove.ee/ee/files/Guidance_in_Small_States5.pdf [cité le 10.4.2008]

Taylor, J. *et al. Demand for, and perceptions of, information advice and guidance*. Leicester: Guidance Council, 2005.

Annexe 1 Forums/Mécanismes nationaux de l'orientation existants

Le présent résumé repose sur les informations recueillies auprès d'informateurs nationaux, du réseau Euroguidance et d'études nationales entreprises par le Cedefop, la Fondation européenne pour la formation (ETF) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Il présente la situation en janvier 2008. Il est organisé en sept domaines:

<i>Pays</i>	en français
<i>Titre</i>	en français ou dans la langue nationale
<i>Statut</i>	statutaire/légal, non statutaire avec un accord officiel, association volontaire, informel
<i>Membres</i>	par catégories
<i>Principaux rôles</i>	dialogue, consultation, développement de politiques, développement de systèmes (voir définitions ci-dessous)
<i>Fonctions</i>	améliorer la communication, encourager la collaboration et la coordination, identifier les besoins des citoyens, améliorer la qualité du service, influencer la politique, tirer parti de la collaboration internationale (voir définitions ci-dessous)
<i>Observations</i>	informations importantes non contenues dans les éléments ci-dessus, ou nécessitant une interprétation précise adresse du site Internet

Les définitions utilisées sont les suivantes:

Rôle

<i>Dialogue</i>	forum en tant que plate-forme où les acteurs et les parties intéressées se réunissent pour discuter et échanger des informations et des points de vue, le principal résultat recherché étant la création d'une compréhension commune et la coordination volontaire d'activités
<i>Consultation</i>	forum en tant qu'organisme créé pour agir en tant que groupe témoin réactif face aux initiatives et politiques gouvernementales

<i>Développement de politiques</i>	forum proactif permettant de promouvoir le concept d'orientation tout au long de la vie par le biais de propositions et d'initiatives politiques concrètes
<i>Développement de systèmes</i>	le forum devient un lieu où des questions concrètes, orientées vers la pratique, sont développées dans le cadre de l'orientation tout au long de la vie (cadres d'assurance qualité ou mesures de formation).

Fonctions

<i>Améliorer la communication</i>	faciliter la discussion de questions politiques clés, établir une définition commune et élaborer une terminologie commune de l'orientation.
<i>Encourager la collaboration</i>	stimuler la coopération inter-agences et la coordination d'activités spécifiques (événements, projets, recherche); prendre des initiatives transversales sur des questions qui relient plusieurs services ou secteurs
<i>Identifier les besoins des citoyens</i>	dresser l'inventaire des services existants et identifier les lacunes au niveau des services offerts; gérer les exercices d'études auprès des consommateurs et de consultations publiques; développer des cadres de compétences en gestion de carrière pour les citoyens
<i>Améliorer la qualité du service</i>	développer des normes de qualité et des systèmes d'assurance qualité; développer des cadres de compétences et des systèmes d'accréditation pour les praticiens de l'orientation
<i>Influencer la politique</i>	développer des structures et stratégies améliorées pour soutenir l'offre de services d'orientation tout au long de la vie; promouvoir l'orientation tout au long de la vie en tant que partie intégrante des politiques nationales d'apprentissage, d'emploi et d'inclusion sociale; rechercher le soutien politique afin de combler les lacunes dans l'offre actuelle de services d'orientation tout au long de la vie
<i>Tirer parti de la coopération internationale</i>	soutenir la participation nationale au Réseau européen pour les politiques d'orientation tout au long de la vie; soutenir la participation nationale aux symposiums politiques internationaux; diffuser l'innovation et les meilleures pratiques générées par les initiatives européennes et internationales

Pays	Titre	Statut	Membres	Principaux rôles	Fonctions	Observations
Allemagne	Forum national pour le conseil scolaire, professionnel et de carrière <i>(Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung)</i>	Statut légal d'une association	Les organisations et personnes individuelles membres sont: le ministère fédéral de l'emploi, l'institut fédéral de la formation professionnelle, les partenaires sociaux, les associations de praticiens de l'orientation, les formateurs de praticiens de l'orientation, les représentants d'associations de prestataires de services d'éducation et de formation pour adultes, les instituts de recherche et les universités	Dialogue Consultation Développement de politiques	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Identifier les besoins des citoyens Améliorer la qualité du service Influencer la politique	Financés par les cotisations versées par les organisations et les personnes individuelles; les ministères fédéraux accordent un financement pour des tâches particulières (par exemple, relevé des services d'orientation). Le ministère de l'éducation et des sciences et l'agence fédérale pour l'emploi sont représentés avec d'autres au sein du conseil consultatif (<i>Kuratorium</i>). Voir www.forum-beratung.de (en allemand, avec une synthèse en anglais et certains documents en anglais)

Pays	Titre	Statut	Membres	Principaux rôles	Fonctions	Observations
Autriche	Plate-forme nationale pour l'orientation tout au long de la vie	Organisme consultatif lancé par le ministère fédéral de l'éducation, des sciences et des arts	Ministères fédéraux de l'éducation, des arts, de la culture, des sciences, de la recherche, de l'économie, de l'emploi, des affaires sociales, de la jeunesse et des générations; partenaires sociaux; organisations du secteur économique; praticiens de l'orientation; agence nationale chargée des programmes de l'UE; autres organisations pertinentes	Dialogue Consultation Développement de politiques Développement de systèmes	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Identifier les besoins des citoyens Améliorer la qualité du service Influencer la politique Tirer parti de la collaboration internationale	Voir www.schulpsychologie.at/guidance
Belgique fl Belgique fr Belgique de	Néant Néant Néant					
Bulgarie	Établissement d'un forum national en cours d'examen à l'initiative de l'agence nationale pour l'éducation et la formation professionnelles (NAVET) (NAVET est un organisme interministériel dont les attributions incluent l'orientation)	NAVET a été institué par la loi en 2000; la responsabilité de la coordination inclut l'agrément de centres d'orientation et d'information professionnelles; l'une de ses quinze commissions d'experts était chargée de l'orientation professionnelle.	Le comité directeur de NAVET regroupe des représentants des ministères de l'éducation et des sciences, de l'emploi et de la politique sociale, des soins de santé, de l'environnement et de l'eau, de l'économie, de l'agriculture et de l'alimentation, ainsi que des partenaires sociaux; les commissions d'experts ont une représentation tripartite similaire (employeurs, syndicats, gouvernement) ainsi que des experts	Dialogue Consultation	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Améliorer la qualité du service Influencer la politique	Voir www.navet.government.bg
Chypre	Néant					

Pays	Titre	Statut	Membres	Principaux rôles	Fonctions	Observations
Danemark	Forum national du dialogue pour l'orientation éducative et professionnelle (<i>Det Nationale Dialogforum for Uddannelses- og Erhvervsvejledning</i>)	Établi par une loi du Parlement danois de 2003 relative à l'offre de services d'orientation aux personnes de moins de 26 ans	Partenaires sociaux; jeunesse; personnes individuelles, notamment des experts nommés par les gouvernements; organisations du secteur économique; municipalités, pouvoirs locaux, ministère de l'éducation, de l'emploi, des affaires maritimes, de la culture, des réfugiés, de l'immigration, de l'intégration, des sciences, de la technologie et de l'innovation	Dialogue Consultation	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Améliorer la qualité du service	Le ministère de l'éducation danois a mis sur pied un centre virtuel de connaissances pour l'orientation (<i>Videnscenter for Vejledning</i>), qui peut être consulté à l'adresse http://www.ug.dk/Videnscenter%20for%20vejledning/forside.aspx (en danois avec une présentation générale en anglais) Pour une présentation générale, voir www.uvm.dk/vejl/medlemsoversigt.htm?menuid=7535 (en danois uniquement)
Espagne	Pas de forum national de l'orientation en place Initiatives au niveau de la région autonome afin de coordonner les services et les acteurs, par exemple en Navarre	L'orientation dans le domaine de la formation et de l'emploi est l'un des volets de la loi de 2002 sur la formation et les qualifications professionnelles, dont la mise en œuvre locale relève de la compétence des régions autonomes	Partenaires sociaux représentés au sein du conseil général de la formation professionnelle, qui conseille le gouvernement au niveau national, et au sein des conseils de la formation professionnelle, qui font des recommandations au gouvernement local au niveau de la région autonome Les ministères nationaux et régionaux de l'emploi et de l'éducation sont aussi impliqués	Dialogue Consultation	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Influencer la politique	

Pays	Titre	Statut	Membres	Principaux rôles	Fonctions	Observations
Estonie	Pas d'organisme officiel, mais des initiatives interministérielles avec d'autres parties intéressées en vue du développement d'un système d'orientation tout au long de la vie	Informel	Ministère de l'éducation et de la recherche, affaires sociales, affaires économiques; conseil du marché du travail; association des praticiens de l'orientation; centre national de ressources pour l'orientation (fondation Innove)	Dialogue Consultation Développement de politiques Développement de systèmes	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Identifier les besoins des citoyens Améliorer la qualité du service Influencer la politique Tirer parti de la collaboration internationale	Utilisation des fonds du FSE en vue de développer un système d'orientation tout au long de la vie
Finlande	Groupe de coopération pour l'orientation et le conseil scolaires et les services de l'emploi Groupe de coopération pour des services d'orientation et de conseil au profit des adultes 55 forums d'orientation régionaux	Organes Consultatifs nommés par le ministère de l'éducation ou le ministère de l'emploi	Ministères de l'éducation, de l'emploi, des affaires sociales et de la santé; conseil national de l'éducation; association nationale des pouvoirs locaux et régionaux; offices provinciaux de l'État; syndicat des conseillers estudiantins; organisations d'étudiants; service public de l'emploi; direction d'écoles Partenaires sociaux représentés au sein du groupe de coopération pour adultes	Dialogue Consultation Développement de politiques Développement de systèmes	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Influencer la politique Identifier les besoins des citoyens	Il est envisagé d'établir un comité consultatif national permanent pour l'orientation et le conseil Centre national d'expertise en orientation tout au long de la vie établi auprès de l'université de Jyväskylä (http://www.jyu.fi/ohjauskeskus)
France	Unité de coordination pour les services publics d'orientation pour les jeunes (délégué interministériel)	Mission décidée par le service du premier ministre	Personnel des ministères de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de l'emploi	Dialogue Consultation Développement de politiques	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Influencer la politique	Les questions se rapportant à l'orientation tout au long de la vie sont également discutées au sein du haut comité pour l'éducation, l'économie et l'emploi (HCEEE) et du conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV)

Pays	Titre	Statut	Membres	Principaux rôles	Fonctions	Observations
Grèce	Comité de coordination pour le système de conseil, d'orientation professionnelle et de liaison avec le marché du travail (membres encore à désigner)	Sous-système mandaté par la loi 3191 (2003) sur le système national d'établissement d'une liaison entre la formation et l'enseignement professionnels et l'emploi (ESSEEKA)	Les organismes représentés seront les ministères de l'éducation et des affaires religieuses, de l'emploi et de la protection sociale, les partenaires sociaux, les services d'orientation de carrière des secteurs de l'éducation et de l'emploi, EKEP et les services publics de l'emploi	Dialogue Consultation Développement de politiques	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Améliorer la qualité du service	Le forum national a été établi en tant qu'organisme statutaire, mais aucun membre n'a encore été nommé
Hongrie	Le conseil hongrois de l'orientation tout au long de la vie a été fondé en janvier 2008		Ministère de l'éducation, office national de l'emploi, centres régionaux de l'emploi, associations nationales de l'éducation et de la formation, associations de praticiens de l'orientation	Dialogue Consultation		http://internet.afsz.hu/engine.aspx?page=ful_l_kulfoldi_palyaor_eu_magyar_llg_tanacs (disponible uniquement en version hongroise actuellement)
Irlande	Forum national de l'orientation	Accord formel non statutaire entre le ministère de l'éducation et des sciences et le ministère de l'entreprise, du commerce et de l'emploi pour réunir le forum	Ministère de l'éducation et des sciences, ministère de l'entreprise, du commerce et de l'emploi, partenaires sociaux, consommateurs, parents, association des directeurs des ressources humaines, service public de l'emploi, responsables nationaux de la formation, établissements d'enseignement supérieur, intérêts des directeurs d'école, syndicats de professeurs, associations de praticiens en orientation, formateurs de praticiens en orientation, services psychopédagogiques nationaux, agence nationale pour l'orientation en éducation	Dialogue Consultation Développement de politiques Développement de systèmes	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Identifier les besoins des citoyens Améliorer la qualité du service Influencer la politique Tirer parti de la collaboration internationale	www.nationalguidanceforum.ie
Islande	Aucun projet actuellement					

Pays	Titre	Statut	Membres	Principaux rôles	Fonctions	Observations
Italie	Comité national d'orientation (actuellement non opérationnel)	Initié par le ministère de l'emploi; statut d'organe consultatif	Ministère de l'éducation, ministère de l'emploi, partenaires sociaux, régions, universités et recherche	Dialogue Consultation Développement de systèmes	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Influencer la politique Tirer parti de la collaboration internationale	
Lettonie	Conseil de coopération dans le système d'orientation et de conseil <i>(Karjeras attīstības atbalsta Sadarbības padome)</i>	Géré par l'agence nationale du développement de l'éducation (VIAA)	Ministère de l'éducation et des sciences, ministère de la prévoyance sociale, ministère du développement régional et des collectivités locales, ministère de l'économie, service public de l'emploi, centre d'intégration sociale, associations nationales pour l'éducation des adultes et pour les collectivités régionales et locales, partenaires sociaux	Dialogue Consultation Développement de politiques Développement de systèmes	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Identifier les besoins des citoyens Améliorer la qualité du service Influencer la politique Tirer parti de la collaboration internationale	

Pays	Titre	Statut	Membres	Principaux rôles	Fonctions	Observations
Lituanie	Conseil national de l'orientation de carrière <i>(Lietuvos profesinio orientavimo taryba)</i>	Groupe de travail interinstitutionnel officiel	Ministères de l'éducation et des sciences, de l'emploi et de la sécurité sociale, partenaires sociaux, agences du marché du travail, associations d'établissements d'éducation et de formation, associations de pouvoirs locaux, associations d'étudiants, de jeunes et d'adultes, association des praticiens de l'orientation, Euroguidance Lituanie, centres d'information et de soutien	Dialogue Consultation Développement de politiques Développement de systèmes	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Influencer la politique Tirer parti de la collaboration internationale	
Luxembourg	Forum national pour une stratégie d'orientation tout au long de la vie	Commission du ministère de l'éducation et de la formation professionnelle	Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle, ministère du travail et de l'emploi, ministère des familles et de l'intégration, service national de la jeunesse, représentants des directeurs d'école, partenaires sociaux, services d'orientation	Dialogue Consultation Développement de politiques Développement de systèmes	Influencer la politique	L'objectif principal est de développer et de promouvoir une vision et un système possible d'orientation tout au long de la vie
Malte	Forum maltais d'orientation de carrière	Non statutaire et informel; demandera le statut d'ONG sous une nouvelle loi	Ministère de l'éducation, de l'emploi et de la jeunesse, partenaires sociaux, service public de l'emploi, institutions de l'enseignement supérieur, services consultatifs pour étudiants, commission nationale des personnes handicapées, agence chargée des programmes de l'UE	Dialogue Consultation Développement de politiques Développement de systèmes	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Identifier les besoins des citoyens Améliorer la qualité du service Influencer la politique Tirer parti de la collaboration internationale	Le but est de fournir et de promouvoir une vision pour l'orientation de carrière et en particulier d'identifier des domaines à développer

Pays	Titre	Statut	Membres	Principaux rôles	Fonctions	Observations
Pays-Bas	Néant					
Norvège	Envisage actuellement d'établir une unité nationale de coordination de l'orientation					
Pologne	Forum consultatif national sur les carrières (<i>Narodowe Forum Doradztwa Kariery</i>) Association des conseillers d'éducation et professionnels (<i>Stowarzyszenie Doradców Szkolnych i Zawodowych Rzeczypospolitej Polskiej</i>)	Initiative institutionnelle Initiative institutionnelle	Praticiens de l'orientation, chercheurs, formateurs et universitaires; l'adhésion est ouverte à d'autres parties intéressées. Praticiens de l'orientation, chercheurs, formateurs et universitaires; l'adhésion est ouverte à d'autres parties intéressées	Dialogue Dialogue	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination	Voir www.doradztwokariery.pl Voir www.sdsiz.pl Ces deux associations n'ont actuellement aucun rôle officiel à jouer en rapport avec la politique publique, mais encouragent la collaboration.
Portugal	Néant					Un mécanisme national de coordination pour la politique d'intégration sociale et économique pour les jeunes, incluant une clause d'orientation, a été mis sur pied en 1997 et a été dissous en 2002.

Pays	Titre	Statut	Membres	Principaux rôles	Fonctions	Observations
République tchèque	<p>Forum de discussion sur l'orientation dans les écoles depuis 2001</p> <p>Forum de discussion sur l'orientation en rapport avec l'emploi depuis 1990</p> <p>Forum national de l'orientation en cours de planification</p>	Formel non statutaire (initiative institutionnelle)	<p>Forum scolaire: six associations/organisations de praticiens plus l'institut d'orientation psycho-éducative (une institution du ministère de l'éducation)</p> <p>Forum de l'emploi: chefs d'unités d'orientation et de centres du service public de l'emploi (réunions hébergées et organisées par le ministère de l'emploi et des affaires sociales)</p>	Dialogue Consultation	<p>Améliorer la communication</p> <p>Encourager la collaboration et la coordination</p> <p>Influencer la politique</p>	<p>Forum scolaire: activités rémunérées par les associations</p> <p>Forum pour l'emploi: activités rémunérées par le ministère</p> <p>Ces deux associations n'ont actuellement aucun rôle officiel à jouer par rapport à la politique publique, mais jouent un rôle dans l'encouragement de la collaboration</p>
Roumanie	Forum national de l'orientation tout au long de la vie	Informel	Ministère de l'éducation et ministère de l'emploi, formateurs de praticiens de l'orientation, représentants de praticiens de l'orientation dans les écoles, l'enseignement supérieur et le service de l'emploi public, partenaires sociaux, représentants d'associations professionnelles et d'autres autorités/institutions impliquées dans la conception et la mise en œuvre de politiques, bénéficiaires de services d'orientation et de conseil	Dialogue Consultation Développement de systèmes	<p>Améliorer la communication</p> <p>Encourager la collaboration et la coordination</p> <p>Identifier les besoins des citoyens</p> <p>Améliorer la qualité du service</p> <p>Influencer la politique</p>	

Pays	Titre	Statut	Membres	Principaux rôles	Fonctions	Observations
Royaume-Uni	<p>Pas d'organisme officiel compétent pour l'ensemble du Royaume-Uni (le <i>Guidance Council</i> a été dissous récemment)</p> <p>Les membres clés du personnel du gouvernement et des administrations décentralisées ont fonctionné comme groupe de pilotage pour le symposium international de 2007 consacré au développement de carrière et à la politique publique. Ils continuent d'interagir de manière informelle</p> <p>Un réseau écossais de l'orientation a été établi</p>	Informel	Ministère de l'éducation et des compétences, assemblée nationale gaélique, gouvernement écossais, ministère de l'éducation et de l'apprentissage d'Irlande du Nord	Dialogue Consultation	<p>Améliorer la communication</p> <p>Encourager la collaboration et la coordination</p> <p>Tirer parti de la collaboration internationale</p>	
Slovaquie	La stratégie nationale pour l'apprentissage tout au long de la vie, qui a été adoptée en avril 2007, prévoit l'établissement d'un forum en 2008					

Pays	Titre	Statut	Membres	Principaux rôles	Fonctions	Observations
Slovénie	Point national de coordination pour l'orientation (<i>Nacionalna točka za karierno orientacijo</i>)	Informel	Ministère de l'éducation et du sport, ministère de l'emploi, ministère de la famille et des affaires sociales, ministère des affaires économiques, ministère de l'enseignement supérieur et des sciences; office gouvernemental de la politique régionale et du développement local, service national de l'emploi, institut national de l'éducation, centre national pour l'éducation des adultes, partenaires sociaux, association des praticiens de l'orientation, institut d'enseignement supérieur	Dialogue Consultation Développement de politiques Développement de systèmes	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Identifier les besoins des citoyens Améliorer la qualité du service Influencer la politique Tirer parti de la collaboration internationale	Le financement par le FSE est utilisé pour soutenir les activités du forum
Suède	Aucun organisme officiel en place; la responsabilité de l'orientation est entièrement décentralisée et dévolue aux municipalités. Réunions informelles entre le personnel des principales agences nationales	Informel	Agences nationales de l'éducation, réseaux et coopération dans l'enseignement supérieur, réseau de recherche sur les choix de carrière, association des praticiens de l'orientation, bureau international du programme pour l'éducation et la formation	Dialogue Consultation	Améliorer la communication Encourager la collaboration et la coordination Tirer parti de la collaboration internationale	

Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle)

Création et développement de forums nationaux sur la politique d'orientation tout au long de la vie. Manuel à l'attention des décideurs politiques et des parties intéressées

Cedefop

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

2008 – IV, 81 p. – 21 x 29,7 cm

ISBN 978-92-896-0545-8

N° cat.: TI-AF-08-002-FR-C

Gratuit – 5188 FR –

Création et développement de forums nationaux sur la politique d'orientation tout au long de la vie

Manuel à l'attention des décideurs politiques et des parties intéressées

La résolution du Conseil relative au renforcement des politiques, des systèmes et des pratiques dans le domaine de l'orientation tout au long de la vie en Europe (2004) invite les États membres à créer un environnement institutionnel adéquat et des instruments systémiques appropriés, afin de favoriser la convergence des stratégies vers la construction de systèmes nationaux et régionaux d'orientation tout au long de la vie dans les divers secteurs, avec des niveaux élevés d'équité, d'efficacité et de qualité. Une meilleure coopération transsectorielle et multiprofessionnelle, un dialogue accru et des partenariats plus forts entre les principaux acteurs et les principales parties intéressées devraient aider l'orientation tout au long de la vie à devenir une réalité en Europe.

Ce manuel aide les États membres à renforcer les structures permettant de garantir une formulation et une mise en œuvre plus efficaces de la politique d'orientation. Il énumère les initiatives saillantes et les bonnes pratiques et permet de mieux comprendre les choix stratégiques que les États membres ont faits et les approches expérimentales qu'ils ont adoptées lors de l'établissement de leurs forums nationaux de l'orientation. La présente publication est un outil idéal pour les décideurs politiques et pour les responsables des politiques, des systèmes et des pratiques d'orientation dans les secteurs de l'éducation et de l'emploi au niveau national et régional.

**CEDEFOP**Centre européen pour le développement
de la formation professionnelle

Europe 123, GR-570 01 Thessaloniki (Pylea)
PO Box 22427, GR 551 02 Thessaloniki
Tél. (+30) 23 10 49 01 11, Fax (+30) 23 10 49 00 20
E-mail: info@cedefop.europa.eu
www.cedefop.europa.eu

Gratuit – Disponible sur demande adressée au Cedefop 5188 FR



Office des publications

Publications.europa.eu

ISBN 978-92-896-0545-8



9 789289 605458