ÉTABLIR LE CONTACT

PREMIER SYMPOSIUM PAN-CANADIEN SUR LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE, LA FORMATION CONTINUE ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

DOCUMENTS ET ACTES

ÉDITEURS

Lynne Bezanson et Céline Renald

PUBLIÉ PAR

La Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière

AVEC LE SOUTIEN DE

Développement des ressources humaines Canada

Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière
119 Ross, Suite 202
Ottawa (Ontario) K1Y 0N6 CANADA
Tél : (613) 729-6164
Téléc : (613) 729-3515
Courriel : information@ccdf.ca
WWW: http://www.ccdf.ca

ÉTABLIR LE CONTACT - SYMPOSIUM PAN-CANADIEN SUR LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE, LA FORMATION CONTINUE ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

ISBN : 1-894266-34-X
No. du catalogue : CCDF 049-F

Droits d'auteurs © Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière, Juin 2004.

Cette publication est la propriété de la FCAC.

Elle peut être utiliseée à des fins professionnelles et personnelles, de recherche et d'enseignement, en autant que l'on mentionne que c'est une publication de la FCAC.

ÉTABLIR LE CONTACT

PREMIER SYMPOSIUM PAN-CANADIEN SUR LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE, LA FORMATION CONTINUE ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

TABLE DES MATIÈRES

1.0 AVANT PROPOS iii

2.0 HISTORIQUE ET CONTEXTE 1

3.0 DOCUMENTS PRÉ-SYMPOSIUM 9
- 3.1 Colombie-Britannique 13
- 3.2 Yukon 25
- 3.3 Alberta 29
- 3.4 Territoires du Nord-Ouest 37
- 3.5 Saskatchewan 43
- 3.6 Manitoba 59
- 3.7 Ontario 69
- 3.8 Québec 81
- 3.9 Nunavut 89
- 3.10 Nouveau-Brunswick 95
- 3.11 Nouvelle-Écosse 101
- 3.12 Île-du-Prince-Édouard 113
- 3.13 Terre-Neuve et Labrador 119
- 3.14 Organismes nationaux 129
- 3.15 Développement des ressources humaines Canada 155

4.0 CADRE DE RÉFÉRENCE ET PROCESSUS 165

5.0 POINTS SAILLANTS 171
- 5.1 Synthèse des enjeux 173
- 5.2 Observations de l'OCDE – Tony Watts 189
- 5.3 Messages clés et recommandations de la conférence OCDE – Canada Combler l'écart 201
- 5.4 Établir les priorités 205
- 5.5 Aller vers les résultats 209
- 5.6 Panel sur la recherche 211
- 5.7 Définir un programme de recherche pour changer les choses 229
- 5.8 Plans d'action des équipes 231
- 5.9 Maintenir la collaboration : recommandations 239

6.0 RÉFLEXIONS 241
- 6.1 Les fines mouches 243
- 6.2 Réflexion personnelle 245
- 6.3 Perspective internationale 247
- 6.4 Perspective pancanadienne 251

7.0 ACTIVITÉS DE SUIVI 255

8.0 LISTE DES PARTICIPANTS 257

ÉTABLIR LE CONTACT

PREMIER SYMPOSIUM PAN-CANADIEN SUR LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE, LA FORMATION CONTINUE ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

1. AVANT PROPOS

« Établir le contact », le Symposium pan canadien sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main d'œuvre, fut en réalité, plus un processus qu'un événement. Ce fut tout d'abord une intense préparation de sept mois, qui a commencé par la tenue de discussions en table ronde dans les dix provinces, les trois territoires et avec les organismes nationaux; ce fut ensuite la formation dune équipe dans chacune des juridictions et la production d'un document pré symposium par chacune des équipes. Finalement, le processus a abouti à la tenue d'une rencontre intensive de deux jours à l'Académie BMO à Toronto; cette rencontre a engendré un plan d'action et des recommandations visant à soutenir cette initiative.

Et ça continue. La publication de la série *« Pour alimenter la réflexion »*, dont les articles proviennent de différentes sources va se poursuivre; la stratégie pour l'établissement d'un Centre virtuel visant à élaborer et à partager, au fur et à mesure qu'ils se développent, les perspectives, les cadres de références, les résultats de recherches, les politiques et les pratiques prometteuses, est en voie d'élaboration. Ces activités s'inscrivent dans la continuité des deux symposiums internationaux (1999 et 2001) précédents et de l'examen de l'OCDE qui a grandement influencé la tenue du symposium pancanadien. Finalement, c'est toujours le même processus qui est à la base de la stratégie visant à trouver les fonds nécessaires pour tenir ces rencontres périodiques en vue de continuer à faire avancer le programme d'action.

Cette publication comprend tous les documents pré symposium préparés par les équipes provinciales, territoriales et nationales, un aperçu du symposium lui-même, un résumé de son contenu, de ses résultats et des recommandations qui y ont été faites. Elle inclut également les commentaires de Tony Watts, chercheur principal de l'étude de l'OCDE et commentateur invité au symposium. On y a ajouté les coordonnées des participants dans le but de faciliter la communication entre les équipes qui ont participé au symposium.

Cette publication représente la banque de données la plus complète jamais établie au Canada sur les services de développement de carrière. Ces données vont aider au développement d'une vision et de stratégies visant à améliorer l'accès aux services de qualité pour les Canadiens; elles vont également permettre de démontrer la contribution du développement de carrière aux objectifs de la formation continue et du développement de la main d'œuvre . Le symposium a donné l'occasion à tous les groupes partenaires de développer des liens de collaboration concrets en vue de réaliser ces objectifs; le défi maintenant sera de maintenir cette collaboration et de continuer à agir ensemble.

Nous souhaitons que cette publication devienne une ressource largement utilisée par les responsables de l'élaboration des politiques, les employeurs, les syndicats, les enseignants, les chercheurs en développement de carrière, les étudiants et les associations professionnelles. Nous tenons à remercier DRHC de son précieux soutien dans cette entreprise, le Comité directeur pour ses précieux conseils tout au long du projet, les gouvernements provinciaux et territoriaux de même que les organismes nationaux de l'aide financière accordée pour la participation de leur équipe respective, toutes les équipes de leur travail soutenu avant, pendant et après l'événement et enfin, tous ceux et celles qui nous ont donné le défi et le privilège de réaliser le Symposium.

Lynne Bezanson et Céline Renald
FCAC

ÉTABLIR LE CONTACT

PREMIER SYMPOSIUM PAN-CANADIEN SUR LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE, LA FORMATION CONTINUE ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

2.0 HISTORIQUE ET CONTEXTE

LE DÉBUT :[1]

Le premier symposium pancanadien s'inscrit dans un mouvement mondial visant à établir un lien entre le développement de carrière et les politiques publiques, mouvement que le Canada a contribué à créer et où il a joué un rôle central.

Le mouvement s'est amorcé en 1997 par la visite au Canada de chefs de file en développement de carrière de la Nouvelle-Zélande et la tenue de réunions entre la Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière (FCAC) et Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Les discussions sur les défis à relever pour structurer et offrir des services de développement de carrière dans les deux pays ont fait ressortir des enjeux communs. De toute évidence, il s'agissait d'une occasion de tirer des leçons de ce qui se passait ailleurs et de suivre ce mouvement international. L'idée de réunir un groupe de leaders internationaux préoccupés par l'avenir du développement de carrière et dotés d'une vision à cet égard a commencé à prendre forme. Cette idée a été reçue avec enthousiasme par des collègues du Royaume-Uni et de l'Australie, et un comité organisateur a été créé. La FCAC a accepté de trouver des ressources financières afin de former un groupe de réflexion. Il en a découlé le premier symposium international sur le développement de carrière et les politiques publiques, intitulé « Collaboration internationale en vue d'intervention nationale », appuyé par DRHC et géré par la FCAC. Le gouvernement de la Nouvelle-Zélande a également participé au financement, tout comme d'autres organismes nationaux canadiens de développement de carrière.

La structure du premier symposium a servi de plan directeur pour d'autres symposiums internationaux et nationaux. Les éléments les plus importants de ce plan étaient la participation en tant que membres d'une équipe nationale, la nécessité de rédiger un document pré-symposium et la diffusion préalable de documents destinés à faire en sorte que les gens se préparent pour qu'un plan d'action soit adopté à la réunion.

Quatorze pays ont participé au premier symposium tenu du 2 au 4 mai 1999, à Ottawa. Voici quelques points saillants de l'événement :

- connaître la structure, le cadre et les principaux enjeux des différents pays a permis de tirer de précieuses leçons;
- comprendre les structures qui influencent les politiques et trouver des mécanismes de collaboration pour renforcer les liens entre les responsables de développement de politiques et les professionnels en développement de carrière;
- de nombreuses observations et recommandations sont ressorties, y compris la nécessité de concentrer davantage la recherche en développement de carrière sur les politiques et les clients;
- les quatorze pays se sont entendus sur une déclaration d'intention, laquelle comprenait un programme de tâches communes à remplir pour les responsables de développement de politiques, les professionnels en développement de carrière et d'autres groupes d'intérêt

[1] Visitez le site www.crccanada.org/symposium pour avoir accès à tous les documents concernant les symposiums internationaux de 1999 et de 2001, la note du Canada et le symposium Établir le contact.

(employeurs, syndicats, collectivités), incluant :

- mettre au point un langage commun élaborer et appliquer des normes de qualité et des mécanismes de reddition des comptes
- promouvoir la création de partenariats et la cohérence
- faire en sorte que le grand public comprenne les programmes et services de développement de carrière
- définir des processus de collaboration à l'échelle internationale pour mettre en commun les pratiques efficaces et canaliser le soutien d'organismes internationaux.

Les pays se sont engagés à remplir les tâches susmentionnées et à collaborer afin de créer un deuxième symposium qui devait précéder la conférence de l'AIOSP, prévue en 2001, à Vancouver. Ce deuxième symposium servirait à faire le compte rendu des résultats obtenus, à intégrer d'autres pays et à faire progresser davantage le programme international.

LA DEUXIÈME ÉTAPE :

La vision du deuxième symposium tenu en 2001 consistait à poursuivre le travail de réflexion accompli en 1999 et à pousser plus loin en élaborant un plan d'action à mettre en œuvre à l'échelle internationale et dans chaque pays participant.

Les documents pré-symposium de même que les délibérations qui ont eu lieu pendant le symposium même ont porté sur cinq enjeux :

- les modèles de politiques adoptés dans chaque pays;
- les mesures de qualité approuvées (ou qui pourraient être approuvées) par les responsables du développement de politiques et les professionnels en développement de carrière;
- les coûts et bénéfices des interventions en matière de développement de carrière;
- le rôle, dans la prestation de services de développement de carrière, des intervenants provenant des différents secteurs : public, privé, employeurs, syndicats, organismes communautaires et secteur du bénévolat,
- la formation et les qualifications des professionnels en développement de carrière.

« Faire le pont entre le développement de carrière et les politiques publiques » (mieux connu sous le nom de symposium 2001) a eu lieu en mars 2001, à Vancouver. Dix-sept équipes nationales y ont participé, y compris quelques pays à revenu intermédiaire, des représentants de quatre organismes multinationaux (la Commission européenne - UE, l'Organisation internationale du travail -OIT, l'Organisation de coopération et de développement économique - OCDE et la Banque mondiale) et l'Association internationale d'orientation scolaire et professionnelle (AIOSP).

On y a recommandé quatre mesures de suivi à l'échelle internationale:

- réunir, analyser et publier la preuve sur le rapport qui existe entre les services d'orientation, les résultats de l'apprentissage et les résultats à long terme sur le plan socio-économique;
- concevoir un atelier virtuel sur les normes de qualité organisationnelles;
- créer un site Web pour mettre en commun des renseignements sur les normes et les compétences professionnelles;
- étudier la possibilité de créer un forum pour soutenir l'initiative et continuer à étendre les activités de coopération internationale.

Les équipes nationales ont quitté le symposium avec leur propre plan d'action. Elles s'étaient engagées à faire un certain nombre d'activités de suivi :

- organiser des symposiums nationaux inspirés du modèle international;
- élaborer une stratégie globale pour la prestation de services d'orientation aux adultes;
- faire valoir le programme politique au sein des associations professionnelles;
- mettre au point une taxonomie de résultats d'apprentissage fondée sur les plans

directeurs américain et canadien pour le design en développement vie-travail.

Les organismes multinationaux ont également élaboré un plan de suivi au symposium, incluant :

- AIOSP : établir des normes et lignes directrices minimales pour l'exercice du développement de carrière;
- OCDE : commander une étude sur les résultats de l'orientation et du développement de carrière;
- UE : développer un concept général de prestation de services qui pourrait servir de cadre de référence cohérent aux initiatives éparses actuellement en cours.

Les avantages de se réunir périodiquement en tant que communauté internationale ont été largement reconnus, tout comme l'importance, pour chaque pays, de poursuivre les travaux et de continuer à progresser. Lors du symposium de 2001, on a constaté les signes évidents d'un mouvement : la volonté manifeste de trouver des mécanismes pour continuer à collaborer, le désir de maintenir le rythme qui avait été adopté dès le départ et augmentait toujours et l'engagement à agir ensemble et chacun chez soi.

LA PHASE DE L'ÉTUDE :

1re partie : l'examen de l'OCDE sur les politiques en matière d'orientation professionnelle :[2]

À l'automne 2000, le Comité de l'éducation de l'OCDE et son Comité de l'emploi, du travail et des affaires sociales ont avalisé un examen comparatif des politiques en matière d'information sur les carrières, d'orientation professionnelle et de conselling. C'était la première fois que le développement de carrière figurait au programme de l'OCDE. En soi, il s'agissait d'un pas significatif, car le programme de l'OCDE est établi avec l'accord de tous les membres de l'Organisation.

Les pays qui avaient accepté de participer à l'étude devaient remplir un questionnaire détaillé, puis faire en sorte qu'une équipe composée d'experts y fasse une courte visite.

Le Canada fait partie des 14 pays membres de l'OCDE qui ont participé à l'examen initial. Il a formulé une réponse du point de vue fédéral, et certaines provinces, soit la Colombie-Britannique, la Saskatchewan, le Québec et l'Île-du-Prince-Édouard, ont formulé des réponses provinciales. L'équipe de l'OCDE a visité le Canada du 2 au 10 juillet 2002. Elle a rencontré des responsables de développement de politiques et des professionnels en développement de carrière dans trois provinces (le Manitoba, l'Ontario et le Québec) et au niveau fédéral; de plus, elle s'est rendue dans les bureaux d'un certain nombre d'organisations non gouvernementales nationales et a visité plusieurs bureaux d'emploi, centres d'emploi pour les jeunes et organismes du secteur du bénévolat ainsi qu'un département universitaire de services aux étudiants.

L'équipe a préparé une note résumant ses impressions et proposant des moyens d'améliorer les politiques en matière d'information sur les carrières, d'orientation professionnelle et de conselling au Canada.

2e partie : note du Canada :

La note décrit les grandes caractéristiques des principales parties du système canadien de développement de carrière et comprend aussi quelques observations sur chacune d'elles. Ensuite, elle présente des commentaires généraux sur cinq sujets clés :

- Passer de l'information à l'action.
- Établir des cadres plus cohérents et responsables au sein du système d'éducation.
- Étendre les services aux adultes ayant un emploi.
- Assurer la qualité de la prestation des services.
- Renforcer le leadership stratégique.

Résumé des conclusions du rapport :

[2] Visitez le site www.oecd.org/els/education/careerguidance pour avoir accès à tous les documents qui forment les 36 examens par pays.

Voici quelques-unes des forces du système canadien de développement de carrière :

- la portée et la qualité de l'information sur le marché du travail (malgré les lacunes qu'il faut encore combler);
- la création de ressources inventives (comme Jouer pour de vrai);
- la mise au point d'instruments stratégiques (en particulier le Plan directeur pour le design en développement vie-travail et le Guide canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière);
- le soutien fructueux des partenariats entre les secteurs public et privé et des initiatives dans le secteur tertiaire, tant à l'échelle nationale (soutien de l'esprit d'entreprise au niveau social par des organismes comme la Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière et le Centre national en vie-carrière, mais aussi du partenariat intersectoriel par d'autres organismes comme le Consortium canadien des carrières, le Partenariat en info-carrières Canada et Info-emploi Canada) que locale (soutien du renforcement des capacités communautaires); Circuit Carrières est un bon exemple, car il combine efficacement les deux niveaux;
- le leadership manifesté dans les deux symposiums internationaux sur le développement de carrière et les politiques publiques;
- DRHC a joué un rôle significatif dans tous ces domaines, comme fournisseur, initiateur ou bailleur de fonds; d'autres organismes ont aussi joué des rôles importants, mais le soutien et le leadership du ministère se sont avérés cruciaux.

Voici quelques-unes des faiblesses du système :

- l'insistance sur la production d'information sur le marché du travail et d'autres ressources plutôt que sur leur utilisation efficace;
- l'absence de cadre cohérent pour les services de développement de carrière au sein du système d'éducation;
- le fait que les services de développement de carrière pour adultes reposent largement sur un modèle déficitaire axé sur les crises et destiné à des groupes cibles précis plutôt que sur un modèle proactif de développement à l'intention de tous les Canadiens, y compris les personnes ayant un emploi;
- l'absence d'assurance de la qualité adéquate dans le domaine du développement de carrière;
- l'absence de leadership stratégique pour coordonner toute la prestation de services de développement de carrière.

La note du Canada se termine sur une note d'optimisme. Elle aborde le programme d'apprentissage continu en soulignant qu'il peut offrir un point de vue beaucoup plus large, où tous les Canadiens sont encouragés et soutenus lorsqu'il s'agit de planifier l'amélioration de leurs compétences, de leur apprentissage et de leur travail tout au long de leur vie. Dans le cadre d'un programme de ce genre, remédier à ces cinq faiblesses devient une question primordiale.

3e partie : l'étude de l'OCDE prend une envergure mondiale; les politiques adoptées dans 36 pays en matière d'orientation professionnelle :

Avant qu'il ne soit terminé, l'examen de l'OCDE était devenu une entreprise conjointe de l'OCDE, de la Commission européenne et de la Banque mondiale et englobait 36 pays en tout. Cette étude avait produit la plus grande banque de données mondiale jamais créée sur l'orientation professionnelle.

Encore une fois, le Canada (DRHC) a joué un rôle de premier plan en acceptant d'organiser, avec l'OCDE, la dernière conférence d'information sur les politiques destinée à rendre publics les résultats des 36 examens par pays. Cette conférence, intitulée « L'orientation professionnelle et les politiques publiques : combler l'écart », a eu lieu en octobre 2003, à Toronto.

Voici un extrait tiré du post-scriptum du rapport final intitulé « Career Guidance Policies in 36 Countries: Contrasts and Common Themes » : ce qui suit est fourni pour donner une idée de la teneur des débats qui ont eu lieu à la conférence :

1. Le premier point est l'importance de considérer les services de développement de carrière dans chaque pays comme un **système** cohérent. En réalité, bien sûr, il ne s'agit pas d'un seul et même système, mais plutôt d'un ensemble de sous-systèmes disparates comprenant des services offerts dans les écoles et les établissements d'enseignement supérieur, dans les services publics d'emploi et dans le secteur privé et celui du bénévolat. Chacun de ces éléments représente une petite partie d'un système beaucoup plus large et possède sa propre raison d'être et ses propres éléments moteurs. Cependant, dans les examens, ces différentes parties ont été réunies et sont perçues comme des composantes d'un tout. Si l'on considère l'individu à toutes les étapes de sa vie, il est important qu'elles soient aussi homogènes que possible.

2. Deuxièmement, à l'intérieur des stratégies d'apprentissage continu, les services de développement de carrière ont fortement intérêt à être considérés de manière plus **proactive** que cela n'a été le cas jusqu'à présent. Jusqu'à tout récemment, ce genre de services était perçu essentiellement comme un mécanisme réactif, conçu pour aider les jeunes à gérer la transition nécessaire entre l'école et le marché du travail et les personnes en chômage à retourner au travail dès que possible. Autrement dit, il faut rendre les services disponibles seulement lorsqu'ils peuvent permettre de résoudre un problème. Dans le contexte de l'apprentissage continu, cependant, on peut soutenir que ces services doivent être disponibles à des moments et sous des formes qui encourageront les gens à continuer d'améliorer leurs compétences tout au long de leur vie, en fonction de l'évolution des besoins sur le marché du travail.

3. Troisièmement, le développement de carrière constitue essentiellement une intervention modérée plutôt que radicale du point de vue politique. Il repose sur la notion de « personne active » : selon laquelle il faudrait encourager les gens à déterminer leur apport à la société dont ils font partie et le rôle qu'ils veulent y jouer. La **primauté des intérêts individuels** représente couramment un principe essentiel des codes de pratique pour les services de développement de carrière. Il y a des raisons pratiques et déontologiques à cela, notamment le fait que ces services ne peuvent servir l'intérêt public que s'ils conservent la confiance des personnes à qui ils sont destinés. Leur rôle ne consiste pas à déterminer ce que les gens devraient faire, mais à s'assurer que leurs décisions sont éclairées (du point de vue, notamment, des besoins du marché du travail) et réfléchies. Si les responsables de développement de politiques et les professionnels s'entendaient sur cette question, la collaboration entre les deux groupes serait bien meilleure.

UN PAS EN AVANT : LE CENTRE INTERNATIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT DE CARRIÈRE ET LES POLITIQUES PUBLIQUES (CIDCPP)

À la fin de la conférence Combler l'écart, John Dennehy, secrétaire général du ministère de l'Éducation et des Sciences (Department of Education and Science) de l'Irlande et président du Comité de l'éducation de l'OCDE, s'est engagé à ce que l'Irlande apporte son appui en affectant, pendant trois ans à compter de 2004, un expert qui aura pour tâche de créer le Centre international pour le développement de carrière et les politiques publiques (CIDCPP).

L'idée d'un centre du genre a pris naissance au symposium de 2001. Le Canada, le Royaume-Uni, l'Australie, la Finlande, la Nouvelle-Zélande et l'AIOSP s'étaient, ensemble, efforcés délibérément de garantir les fonds nécessaires pour ce genre de centre. La Finlande avaient réussi à trouver des fonds pour qu'un expert se consacre au centre à mi-temps, également pendant trois ans. M. Dennahy a mis d'autres pays au défi de se joindre à l'Irlande pour créer le Centre et y contribuer. Cet effort est en cours

et a reçu le plein appui des délégués au symposium pancanadien. L'intérêt s'est manifesté du fait qu'il s'agit d'un partenariat provincial-territorial-fédéral, et l'on examine actuellement les possibilités.

DE 1999 A 2004 : LES RÉALISATIONS :

Pendant les symposiums, l'une des principales observations concernait le défi de maintenir l'élan entre les symposiums lorsqu'il n'y a pas d'organisme coordonnateur doté du soutien et du mandat nécessaires pour réellement faire le suivi de l'initiative et des réalisations et aussi répondre aux demandes d'aide. Ce vide est maintenant en voie d'être comblé par la création d'un CIDCPP. Ce dernier exigera que les pays s'engagent à ne pas seulement travailler à la mise sur pied de réseaux de savoir et de recherche à l'échelle nationale, mais à contribuer également à l'ensemble des connaissances, des travaux de recherche et des pratiques efficaces au niveau mondial.

Malgré le défi à relever, il est intéressant et important d'évaluer jusqu'à quel point les recommandations formulées aux événements en question ont été effectivement appliquées et la mesure dans laquelle lesdits événements sont à la source des activités actuelles dans le domaine, tant au Canada qu'à l'étranger.

Voici quelques résultats qui sont directement attribuables aux symposiums internationaux :

- l'étude même de l'OCDE sur 14 pays qui avait été recommandée au symposium de 1999 et son rayonnement croissant dans 22 autres pays;
- la création du CIDCPP, recommandée aux symposiums de 1999 et de 2001;
- les examens et les publications terminés et à venir sur les résultats concernant les services d'orientation professionnelle; l'un des examens a été commandé par l'OCDE; un autre a été effectué par l'université de Derby, au Royaume-Uni; la province d'Alberta a lancé une initiative; on accorde de plus en plus d'attention à cette question dans bien des pays, et l'on peut espérer que des progrès considérables seront réalisés à très court terme; il s'agissait d'une forte recommandation, formulée au symposium de 2001;
- l'AIOSP a, en se servant du Guide canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière, créé et adopté un guide international des compétences pour les professionnels en développement de carrière; cette recommandation découlait du symposium de 2001;
- la province d'Alberta a organisé deux symposiums provinciaux, un en 2002 et un autre, de suivi, en 2003; des initiatives précises ont été lancées et sont en cours; elles consistaient à :
  - mettre au point, pour le développement de carrière, un langage commun entre les groupes d'intérêt;
  - toucher les populations marginalisées par des services de développement de carrière;
  - établir, pour les organismes de services, un ensemble de mesures probantes pour assurer le suivi des résultats des interventions.
- la province de la Nouvelle-Écosse a organisé un symposium provincial d'une journée avant le symposium pancanadien « Établir le contact » ;
- la province de la Colombie-Britannique a organisé une table ronde provinciale d'une journée sur l'industrie après le symposium « Établir le contact »;
- un site Web a été créé à l'adresse www.crccanada.org/symposium; il représente et demeurera une source de documents de base, de découvertes, de modèles de politiques et de rapports sur les initiatives entreprises au Canada et ailleurs;
- un cadre politique national et un plan d'action sur l'information, le conselling et l'orientation à l'intention des adultes ont été adoptés au Royaume-Uni pour que ces domaines deviennent, d'ici à 2010, une partie intégrante et importante de l'apprentissage des adultes; il s'agit d'un modèle dont bien des pays pourront se servir

pour régler la question des services d'orientation aux adultes;

- en Australie, des plans sont encore à l'état de projet mais sont en cours pour organiser le troisième symposium international en 2004-2005;
- le Canada a tenu son premier symposium pancanadien sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre, appuyé par DRHC et organisé par la FCAC; les actes seront publiés sous peu. On assurera le suivi des résultats, et on devrait continuer à en constater les retombées pendant plusieurs années.

Voilà des résultats significatifs. Nombreux sont ceux qui, dans le milieu international du développement de carrière, reconnaissent que c'est le Canada qui a créé et maintenu le momentum et que c'est à lui que l'on doit l'évolution du mouvement jusqu'à présent. Beaucoup diraient que ces résultats n'auraient pu être obtenus sans l'esprit d'initiative et le leadership du Canada.

Associé principal et président à vie du NICEC (National Institute for Careers Education and Counselling, Royaume-Uni), Tony Watts, l'un des principaux chercheurs qui ont contribué à l'étude de l'OCDE, était commentateur au symposium « Établir le contact ». Son mot de la fin représente un bon moyen de conclure ce document et de cadrer les actes du symposium :

« Les questions sur lesquelles le symposium portait ne sont pas secondaires. Le développement de carrière peut changer les gens, les organismes, les collectivités, nos économies et nos sociétés. Bien des participants au symposium en sont conscients. Il s'est surtout dégagé de l'événement un sentiment selon lequel, ensemble, nous pouvons trouver la confiance, le langage, les voies et l'énergie nécessaires pour étendre bien davantage cette prise de conscience et passer à l'action. Ensemble, nous pouvons tous faire mieux.

J'ai le sentiment que le symposium s'avérera un événement qui aura fait date, tant au niveau provincial qu'à l'échelle nationale et internationale. Le défi pour les participants consiste maintenant à faire en sorte qu'il en soit ainsi. Je vous souhaite de réussir ce que vous entreprendrez ».

« Établir le contact »… beaucoup d'accompli… encore beaucoup à faire …continuez à lire!

ÉTABLIR LE CONTACT

PREMIER SYMPOSIUM PAN-CANADIEN SUR LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE, LA FORMATION CONTINUE ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

3.0 DOCUMENTS PRÉ-SYMPOSIUM

3.1 Colombie-Britannique....13
3.2 Yukon....25
3.3 Alberta....29
3.4 Territoires du Nord-Ouest....37
3.5 Saskatchewan....43
3.6 Manitoba....59
3.7 Ontario....69
3.8 Québec....81
3.9 Nunavut....88
3.10 Nouveau-Brunswick....95
3.11 Nouvelle-Écosse....101
3.12 Île-du-Prince-Édouard....113
3.13 Terre-Neuve et Labrador....119
3.14 Organismes nationaux....129
3.15 Développement des ressources humaines Canada....155

ÉTABLIR LE CONTACT

PREMIER SYMPOSIUM PAN-CANADIEN SUR LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE, LA FORMATION CONTINUE ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

3.0 DOCUMENTS PRÉ-SYMPOSIUM

Pour se préparer au symposium, les équipes ont préparé un document pré symposium portant sur un certain nombre d'enjeux touchant le lien entre le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main d'œuvre. Les thèmes et les défis communs ont été identifiés, synthétisés et présentés au symposium. Ils ont servi de base au travail de groupe pendant le symposium.

Avec seulement deux jours d'activités, le symposium ne pouvait pas devenir un forum où les provinces et territoires partagent leurs défis, leurs enjeux et leurs pratiques spécifiques : les documents pré symposium eux-mêmes permettent ce partage. Il est à souhaiter qu'ils seront largement utilisés comme ressource permettant de comprendre les différences et les similarités dans la prestation de services des provinces et des territoires, d'identifier les terrains de collaboration possible et de partager les approches et les modèles utilisés dans le monde du travail de même que les pratiques en développement de carrière. Ces documents sont présentés dans les pages qui suivent.

Pour faciliter le travail, on a suggéré aux équipes d'écrire le document en répondant aux six questions listées ci-après. Plusieurs ont écrit leur document en suivant cette suggestion, mais certaines équipes ont utilisé un format qui convenait mieux à la situation particulière de leur juridiction.

QUESTIONS POUR LES ÉQUIPES PROVINCIALES ET TERRITORIALES

1. Décrivez brièvement (un paragraphe) la place accordée aux services de développement de carrière[1] dans votre province/territoire (i.e. historique, approche générale, place par rapport aux autres services en ressources humaines; etc.)
2. Quels sont les services de développement de carrière qui sont offerts dans votre province

[1] *Le développement de carrière est un terme de portée générale pouvant se référer à des activités telles que*

- *l'information scolaire et professionnelle,*
- *l'orientation professionnelle,*
- *le counseling d'emploi,*
- *le développement des ressources humaines,*
- *l'employabilité,*
- *la formation personnelle liée à l'emploi : recherche d'emploi, techniques d'entrevue, identification des compétences, gestion du temps, gestion du stress, entrepreneurship,*
- *l'insertion socioprofessionnelle.*

Les professionnels en développement de carrière sont ceux et celles qui consacrent la majeure partie de leur temps à la prestation de services directs à la clientèle dans les domaines de :

- *la connaissance de soi et l'organisation personnelle*
- *la formation et l'exploration du marché du travail*
- *le counseling individuel et de groupe*

Ils peuvent être notamment conseillers d'orientation, conseillers en emploi, agents de placement, enseignants, formateurs en milieu communautaire, psychologues, responsables de l'éducation ou travailleurs sociaux.

Un grand nombre d'organismes offrent des services en développement de carrière : les écoles, les institutions post-secondaires, les collèges privés, les organismes communautaires, les professionnels en pratique privée, les différents ministères des gouvernements fédéral et provinciaux, les services d'indemnisation aux accidentés du travail, les groupes privés, les départements de ressources humaines des entreprises et les comités mixtes patronal-syndical.

Source : Guide canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière, 2003

ou territoire? Mettez l'accent sur les forces et les défis actuels des services qui :

- préparent les jeunes à l'apprentissage et au marché du travail;
- favorisent les transitions fructueuses (par exemple, de l'école au marché du travail; d'un emploi à l'autre; d'un domaine à l'autre; d'un emploi traditionnel au travail autonome; du chômage à l'emploi; du travail rémunéré à la retraite);
- facilitent la participation à la formation continue et à la gestion de la carrière en milieu de travail.

3. a) Quels sont les défis que les services de développement de carrière pourraient permettre de relever en ce qui concerne la formation continue dans votre province ou territoire?

   b) Comment les services de développement de carrière pourraient-ils y arriver?

4. a) Quels sont les défis que les services de développement de carrière pourraient permettre de relever en ce qui concerne le développement de la main-d'œuvre dans votre province ou territoire?

   b) Comment les services de développement de carrière pourraient-ils y arriver?

5. a) En quoi les fournisseurs de services de développement de carrière (chercheurs, promoteurs et professionnels) peuvent-ils être de meilleures sources d'expertise et de soutien pour les représentants du monde du travail (employeurs et syndicats) et les responsables de développement de politiques, mais aussi pour leur clientèle?

   b) En quoi les représentants du monde du travail (employeurs et syndicats) et les responsables de politiques peuvent-ils être des sources d'expertise pour les prestataires de service en développement de carrière et leur clientèle?

6. En considérant le point de vue des trois secteurs (développement de carrière, développement de politique et monde du travail (employeurs et syndicats)) quels sont les principaux éléments (de 3 à 5) à étudier en ce qui touche les services de développement de carrière dans votre province ou territoire?

QUESTIONS POUR LES ORGANISMES NATIONAUX

Chacune des organisations doit répondre aux questions un et deux :

1. Comment votre organisation est-elle liée au développement de carrière (i.e. enjeux, recherche, normes, formation, services, produits, autres)?
2. Dans les secteurs que vous avez identifiés, quels sont, à votre avis, les défis et les forces du développement de carrière au Canada (i.e. enjeux, recherche, normes, formation, services, produits, autres)?

Les organisations doivent répondre collectivement aux questions trois à six : une réponse pour chaque question.

3. En tant que collectif d'organismes nationaux, à votre avis,
   - À quels défis posés à la formation continue le développement de carrière répond-il?
   - Quels sont les défis posés à la formation continue auxquels le développement de carrière devrait répondre?
4. En tant que collectif d'organismes nationaux, à votre avis,
   - À quels défis posés au développement de la main d'œuvre le développement de carrière répond-il?
   - Quels sont les défis posés au développement de la main d'œuvre auxquels le développement de carrière devrait répondre?
5. Collectivement, comment est-ce que les organisations nationales peuvent-elles offrir une expertise et un soutien plus efficaces aux praticiens en développement de carrière, aux employeurs, aux syndicats et aux responsables des politiques?
6. En intégrant les points de vue de toutes les organisations nationales, quels sont les éléments les plus importants (3-5) du développement de carrière qu'il faut aborder?

3.1 COLOMBIE-BRITANNIQUE

À QUOI RESSEMBLE LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE EN COLOMBIE-BRITANNIQUE?

Historique

En Colombie-Britannique, le développement de carrière englobe une multitude de services et d'activités destinés à aider les individus à faire leurs choix d'études et de formation et à mieux gérer leur carrière. Les interventions effectuées en vue d'atteindre ces objectifs comprennent à la fois des activités scolaires en vue d'aider les élèves du secondaire à découvrir et à clarifier leurs objectifs de carrière, des activités de soutien aux personnes désirant changer d'emploi ou se recycler et de l'information offerte aux personnes envisageant prendre leur retraite.

De plus, le développement de carrière en Colombie-Britannique se greffe désormais aux programmes d'employabilité ciblant certains groupes de clients. Ces programmes sont généralement financés par des organismes gouvernementaux, fédéraux ou provinciaux, même s'il se trouve également certains fournisseurs indépendants œuvrant activement dans le domaine des services d'orientation. On peut désormais affirmer que les services de développement de carrière en Colombie-Britannique sont présentement perçus comme des compléments essentiels à de nombreux programmes gouvernementaux pour que ces derniers atteignent l'objectif prévu, soit celui d'améliorer l'employabilité de groupes ciblés.

L'accent étant mis sur des groupes de clients précis bénéficiant de programmes d'employabilité, les services d'orientation de la province sont donc fortement décentralisés. La prestation de ces services s'effectue à travers une combinaison de services contractuels, de programmes d'organismes privés et d'établissements d'enseignement (maternelle à 12^{e} année et postsecondaire) et de bureaux gouvernementaux locaux. Au cours des dix dernières années, une évolution majeure s'est produite dans la prestation des services de carrière, les gouvernements (tant fédéral que provincial) s'étant presque retirés de la prestation directe, à un point tel que fort peu de services demeurent présentement directement fournis par l'État.

La relation entre les services de développement de carrière et les grands objectifs d'employabilité et de formation signifie, qu'en fin de compte, la portée et la nature des services et des activités dépendent en partie de mesures législatives et politiques. En voici quelques-unes propres à la Colombie-Britannique :

- *L'Employment Insurance Act* (1996) et la *Canada/BC Agreement on Labour Market* donnant un aperçu des critères d'admissibilité aux services d'emploi et des objectifs visés pour les clients de l'assurance-emploi.
- L'*Employment and Assistance Act* (2003) fixant globalement les critères d'admissibilité aux services d'emploi et les objectifs que doivent atteindre les prestataires de l'aide sociale.
- Le *Workers' Compensation Act* exposant les critères généraux d'admissibilité aux services de formation et d'emploi destinés aux bénéficiaires d'indemnités d'accidents de travail.
- Le *Canada/BC Agreement for Cooperation on Immigration* déterminant l'éventail des services offerts en vue d'aider les nouveaux immigrants à s'établir et à s'intégrer au marché du travail.
- Le *Canada/BC Agreement on Employment Assistance for Persons with Disabilities* et le *BC Employment and Assistance for Persons with Disabilities Act* (2203) passant brièvement en revue la gamme des services d'emploi proposés aux personnes handicapées et les critères d'admissibilité à ces mêmes services.
- Approximativement douze *Aboriginal Human Resource Development Agreements in BC* fournissant des fonds aux organismes autochtones dans le but de leur offrir des services d'emploi et de développement de carrière.
- Les conditions d'obtention du diplôme d'études secondaires, incluant un nouveau cours intitulé *Planning 10* et le *Graduation Portfolio Assessment* désormais applicables en vue de l'obtention de leur diplôme à tous les élèves à partir de ceux qui entreprendront la 10^{e} année en septembre 2004.
- L'obligation de résultats dans l'apprentissage du développement de carrière à l'intérieur du programme officiel d'études de la maternelle à la 12^{e} année.

Approche globale

On aborde présentement le développement de carrière en Colombie-Britannique sous l'angle de la satisfaction des besoins de l'individu désirant effectuer un choix de carrière ou aborder une transition majeure dans sa vie. Pour l'aider à atteindre ces objectifs, certaines compétences sont jugées essentielles et la plupart des services de développement de carrière sont centrés sur l'acquisition et l'amélioration de ces compétences. Même si aucune norme provinciale n'a encore été établie concernant la prestation des services de développement de carrière, de nombreux organismes ont d'ores et déjà participé aux discussions amorcées par le « *Comité directeur national* » sur les Normes nationales où l'on a pu définir un certain nombre de compétences nécessaires à l'efficacité du développement de carrière :

- Évaluation
- Prise de décisions
- Information et recherche (apprentissage et exploration de carrières)
- Planification ou consolidation professionnelle et personnelle.

Jusqu'à présent, les services de développement de carrière visaient le renforcement des compétences des clients en établissant des approches indépendantes, autonomes ou assistées. L'évaluation (au moyen d'outils formels et informels) est généralement perçue comme un élément clé du casse-tête que représente le développement de carrière, élément entrant surtout en action avant même d'accéder aux services proprement dits et qui est souvent reconsidéré à mesure de l'évolution du client.

La participation de divers partenaires de la Colombie-Britannique aux discussions sur les Normes nationales et la création d'outils plus généraux comme le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* ont permis au milieu du développement de carrière d'entreprendre l'élaboration d'un langage et d'une interprétation réciproques des principaux aspects du domaine.

Tel qu'indiqué précédemment, l'information sur le marché du travail (IMT) est perçue comme un soutien important à toutes les étapes du développement de carrière. En Colombie-Britannique, l'IMT prend plusieurs formes : production nouvelle et améliorée, à l'intention des

élèves et autres personnes devant effectuer des choix de carrière, de publications d'informations touchant les carrières et le marché du travail, introduction de ressources d'enseignement et d'animation à l'intention des enseignants et des professionnels en développement de carrière et élaboration de divers documents d'information pour mieux faire comprendre le marché du travail actuel.

Position par rapport aux autres services de ressources humaines

En Colombie-Britannique, aucun ensemble spécifique de mesures d'impact approuvées n'a encore été mis en application. Les services sont étroitement liés à l'éventail des programmes déterminés par les politiques gouvernementales et les mesures législatives. Les services de développement de carrière se trouvent donc en position de faiblesse lorsque les priorités et les objectifs des programmes sont remis en question. Dans un tel contexte, même si leur démarche n'est pas toujours empreinte d'objectifs explicites, on présumera cependant que les services continuent à aider leurs clients à rencontrer les objectifs globaux des programmes. Il devient alors difficile de mesurer leur efficacité puisque les buts des clients et ceux des professionnels en développement de carrière travaillant auprès d'eux doivent, la plupart du temps, englober les problèmes de société et ceux concernant le marché du travail. Le fait qu'il soit difficile d'obtenir des mesures claires et faciles à comprendre (comme le nombre de personnes employées ou ne touchant plus de prestations d'assurance-emploi ou d'aide sociale) crée une pression de plus dans un climat politique où l'imputabilité est devenue une priorité. En dépit de l'existence, parmi les professionnels en développement de carrière, d'un langage commun relatif aux éléments et aux objectifs, les responsables de développement de politiques n'ont pour autant pas changé leur attitude. On peut y voir la cause de la lenteur de l'ouverture du dialogue pourtant nécessaire sur l'efficacité des programmes.

Selon un point de vue politique, les services de développement de carrière et ceux reliés au marché du travail sont actuellement perçus comme étant des activités progressives, où les chevauchements entre les services d'orientation et les autres activités relatives aux ressources humaines sont limités. La participation à la formation ou au perfectionnement tient aux résultats et aux objectifs fixés d'après l'évaluation, l'exploration des carrières, la recherche et la prise de décisions. Même si au niveau politique, on suppose que le développement de carrière et les autres activités reliées aux ressources humaines soient mutuellement exclusifs, il arrive que, dans la réalité. ils se chevauchent et s'exécutent simultanément. Les éducateurs et les professionnels en développement de carrière intègrent de plus en plus le concept de cheminement professionnel ou personnel dans leur pratique. Puisque le programme d'études en développement de carrière devient de plus en plus intégré à l'ensemble du système d'éducation, les élèves comme les travailleurs deviendront plus susceptibles de réévaluer, à toutes les étapes de leur parcours, tant leurs choix de carrière que leur formation.

En Colombie-Britannique, les professionnels en développement de carrière s'éloignent du modèle traditionnel de médiateurs qu'ils étaient appelés à jouer et s'occupent désormais davantage à aider les individus à acquérir les compétences requises pour gérer eux-mêmes leurs propres choix de carrière ou de vie. Dans ce contexte, le client est devenu plus qu'un simple récepteur passif d'informations. Les modèles traditionnels des professions qui déterminent la direction professionnelle du client sont désormais remplacés par des discussions interactives entre client et conseiller. On encourage de plus en plus les clients à développer leurs aptitudes à gérer leur carrière et à jouer un rôle de plus en plus actif dans leurs choix de carrière, peu importe l'étape de leur vie.

QUELS SONT LES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE EN COLOMBIE-BRITANNIQUE?

Préparation des jeunes à l'apprentissage et au travail

En Colombie-Britannique, les objectifs de développement de carrière font spécifiquement partie des objectifs d'apprentissage établis par le ministère de l'Éducation (*Ministry of Education)* responsable du programme d'études de la mater-

elle à la 12e année. Au cours de leur scolarité, les élèves doivent acquérir des compétences de base dans les domaines du développement intellectuel, humain, social et de carrière.

Les objectifs de développement de carrière ne doivent pas être considérés comme étant distincts des autres objectifs du programme d'études, mais doivent plutôt être intégrés à toutes les matières. Au niveau élémentaire (maternelle à 7e année), le programme d'études *Personal Planning* vise à « placer les élèves dans des situations d'apprentissage pertinentes et expérientielles. Ces situations pourront les aider à devenir éventuellement des individus réfléchis et soucieux de bien planifier, d'effectuer des choix éclairés et de commencer à modeler eux-mêmes leur propre avenir ».[1] (Traduction libre)

Après la 7e année, tous les élèves doivent suivre le programme d'études *Career and Personal Planning* (CAPP). Ce dernier poursuit les objectifs du précédent (*Personal Planning*) et doit améliorer les compétences dont les jeunes auront besoin au travail et dans la société. Parmi les activités spécifiques proposées dans le cours du CAPP (8e à 12e année), on retrouve l'élaboration d'un plan d'apprentissage et le cumul d'au moins 30 heures d'expériences pratiques dans un milieu professionnel[2]. (Traduction libre)

Le programme d'études de base en développement de carrière est complété par une sensibilisation et/ou une formation professionnelle offrant de nombreuses possibilités aux élèves qui désirent entrer rapidement sur le marché du travail. Ce type de programmes comprend un éventail de situations passant de l'exploration approfondie de certaines professions à l'acquisition d'expériences concrètes dans une profession précise, en passant par des programmes d'apprentissage au niveau secondaire où les élèves obtiennent des unités applicables à un certificat d'apprentissage et des programmes techniques menant à une formation professionnelle postsecondaire. En 2001, une étude menée auprès de tous les élèves de 12e année a révélé que le taux de diplômation était supérieur chez ceux qui avaient déjà participé à ce type de programmes.

En 2002, le Ministère a entrepris la révision de ses critères d'obtention du diplôme d'études secondaires, y compris celle du programme CAPP. Le nouveau programme de 2004 poursuit toujours l'objectif d'amélioration des compétences, non seulement celles reliées au développement intellectuel mais également celles touchant le développement humain, social et de carrière. Selon le Ministère, au chapitre du développement de carrière, les élèves devraient parvenir à :

- « acquérir la confiance et les compétences nécessaires pour devenir des personnes autonomes faisant preuve d'initiative, établissant des priorités, se fixant des objectifs et désireux de poursuivre ces mêmes objectifs toute leur vie dans une société en évolution constante;
- connaître et comprendre les diverses possibilités de carrière qui s'offrent à eux, les perspectives de réussite qui s'y rattachent et les mesures à prendre pour poursuivre des objectifs de carrière précis;
- savoir établir des objectifs professionnels et personnels et pouvoir tout mettre en œuvre pour les atteindre;
- posséder les compétences requises pour travailler avec d'autres de manière efficace et sécuritaire et pour réussir au plan professionnel, seuls et en équipe ».[3] (Traduction libre)

Un certain nombre de changements majeurs dans les conditions d'obtention du diplôme pour les élèves qui entreprendront la 10e année en septembre 2004 comporteront d'importantes conséquences sur la manière d'offrir les programmes de développement de carrière dans les écoles secondaires de la Colombie-Britannique. Le Ministère est en voie de remplacer l'actuel programme CAPP (10e à 12e année) par un nouveau cours, *Planning 10 et Graduation Portfolio Assessment.* Tous les élèves devront suivre ce

1 Ministry of Education, Integrated Resource Package, Personal Planning K to-7, 1999

2 Ministry of Education, Integrated Resource Package, Career and Personal Planning 8 to 12, 1997

3 Ministry of Education, The Graduation Program 2004, mai 2003

cours et compléter leur portfolio pour obtenir leur diplôme. *Planning 10* a pour objectif de faire acquérir aux élèves des compétences dans les domaines de la planification scolaire, du développement de carrière, de la prise de décisions réfléchies et de la compréhension de la culture financière. À l'intérieur du cours *Planning 10*, les élèves devront choisir un domaine de concentration et commenceront à mettre leur portfolio au point. Le choix d'un domaine de concentration permet aux élèves de se bâtir un modèle organisationnel sur lequel ils s'appuieront pour choisir leurs cours de 11e et de 12e année, pour explorer diverses carrières et pour évaluer l'offre des programmes d'enseignement postsecondaire. Huit domaines de concentration ont été définis à partir d'un ensemble de cours secondaires ouverts à tous, de programmes offerts dans les établissements d'enseignement postsecondaire de la Colombie-Britannique et de la Classification nationale des professions.

Le *Graduation Portfolio Assessment* consiste dans une collection de travaux et de productions présentée en utilisant un support papier ou électronique, évaluée par des enseignants selon les normes provinciales établies par le Ministère et pour laquelle on décernera des unités aux élèves. Le portfolio comprend six domaines différents, dont la planification des études et de la carrière, la participation et la responsabilité communautaires et les compétences relatives à l'employabilité. Cette approche novatrice veut fournir aux élèves des moyens variés pour exercer leurs compétences et pour faire des liens entre l'apprentissage et le travail en reconnaissant leurs expériences concrètes.

Le deuxième changement majeur qui, en Colombie-Britannique, influence désormais la prestation des services de développement de carrière dans les écoles est l'autonomie accrue accordée aux districts scolaires . En effet, ces derniers disposent maintenant de toute la souplesse nécessaire pour concevoir leurs propres programmes de formation professionnelle et pour en déterminer l'ampleur. Il faut noter qu'auparavant, les programmes optionnels de formation professionnelle étaient destinés uniquement aux élèves de 11e et de 12e année.

Soutien aux individus dans l'édification et la réussite de leurs transitions de carrière

La création et la prestation de services de développement de carrière à l'intention des individus ont été largement influencées par les programmes gouvernementaux subventionnés. Les deux principaux secteurs d'intervention touchent :

- les élèves passant du niveau secondaire à celui des études postsecondaires ou au marché du travail,
- les adultes réintégrant le marché du travail (prestataires d'assurance-emploi ou d'aide sociale).

Il appartient surtout aux districts scolaires de préparer les élèves aux transitions qu'ils effectueront après leurs études secondaires et la prestation des services qui s'y rattachent s'effectue à l'école.

Par l'entremise de ses programmes d'assurance-emploi, partie 2, DRHC fournit des allocations aux adultes retournant sur le marché du travail. Le *Ministry of Human Resources* finance pour sa part les programmes liés à l'emploi pour aider les individus passant de l'aide sociale au marché du travail. Ces deux organismes ne préconisent pas de cadre précis touchant les services de développement de carrière, mais ils présument généralement que les agences à qui ils confieront des tâches posséderont l'expertise nécessaire pour implanter et fournir des services d'orientation complémentaires aux programmes de formation et veilleront à ce que les individus réussissent leur retour sur le marché du travail.

En Colombie-Britannique, le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail,* développé par le *Centre national en vie-carrière*, a véritablement permis la mise en place d'un langage commun partagé par les professionnels du domaine de l'éducation à la carrière. Les trois principales compétences en gestion de carrière sont : la gestion personnelle, l'exploration des contextes d'apprentissage et de travail et le développement vie-travail. Des indicateurs de rendement et des repères ont été établis à divers niveaux pour vérifier ces compétences et les professionnels en développement de carrière

utilisent ces indicateurs comme base d'élaboration de programmes d'études en gestion de carrière.

Des travaux financés conjointement par les gouvernements provincial et fédéral ont été effectués en vue d'évaluer les clients et une *'Échelle d'employabilité* a pu être établie suite à ces recherches. Même si l'évaluation n'est qu'un élément parmi d'autres dans les services de développement de carrière, la discussion qui s'est tenue entre les responsables de développement de politiques et les fournisseurs de services au cours de l'élaboration de l'*Échelle d'employabilité* a constitué une occasion unique de rapprochement entre les deux groupes et a permis une certaine concertation sur les principaux aspects de l'employabilité.

Les travaux internes que DRHC a effectués sur les compétences essentielles représentent la seconde réalisation qui influence la réflexion dans le domaine de la gestion de carrière. Ces recherches visent à définir un certain nombre de compétences jugées essentielles en milieu de travail, - la lecture, l'écriture et la résolution de problèmes, notamment - et fournissent un cadre de référence pour comparer les différentes façons de les utiliser dans un contexte professionnel. Le projet des compétences essentielles a pour objet d'établir une base de discussion sur les compétences selon un format commun et d'élaborer un programme d'études sur la gestion de carrière. *L'Employability Skills Toolki* , du *Conference Board* du Canada, est relié aux travaux sur les compétences essentielles. Ce modèle de compétences reliées à l'employabilité est largement utilisé par les spécialistes de l'éducation à la carrière et la section du portfolio portant sur les compétences reliées à l'employabilité repose sur ce modèle (section 2.a) .

Contrairement au système touchant la maternelle à la 12^{e} année, la plupart des établissements d'enseignement postsecondaire de la Colombie-Britannique sont dépourvus de programme d'études précis en développement de carrière. Le passage de la formation supérieure au marché du travail a toujours été soutenu par des mécanismes comme l'alternance travail-études et les stages. Dans certains domaines, en génie par exemple, on insiste davantage sur l'utilisation de ces mécanismes, le contenu du programme d'études étant plus « pratique ». Ces types de programmes ont toujours reposé sur l'apprentissage expérientiel et sur l'établissement d'un réseau ouvert grâce au placement de l'étudiant en milieu de travail, plutôt que de s'appuyer sur l'établissement spécifique d'un ensemble de compétences en gestion de carrière.

Tout récemment, les représentants des établissements publics d'enseignement postsecondaire ont souligné, qu'en Colombie-Britannique, l'absence de programmes d'études spécifiques en développement de carrière est une lacune qu'il leur faut combler à l'intérieur même de leurs campus. Plusieurs collèges et universités élaborent et fournissent présentement des outils à leurs étudiants pour leur permettre d'acquérir des compétences en gestion de carrière avant l'obtention de leur diplôme. On vise ainsi à enrichir le niveau d'apprentissage scolaire et technique des étudiants dans toutes les sphères de leurs programmes respectifs tout en les rendant conscients du fait qu'il leur faudra continuellement poursuivre leur apprentissage et acquérir un point de vue plus large sur les compétences et les aptitudes nécessaires pour gérer leur carrière dans un marché du travail sans cesse en évolution. En outre, les établissements qui adoptent activement cette approche transmettent aussi aux étudiants la notion selon laquelle ils seront confrontés à un certain nombre de transitions, non seulement immédiatement après leurs études mais tout au long de leur existence. À l'heure actuelle, presque tous ces éléments de support et ces services aux étudiants sont de nature volontaire, dépendent de la publicité interne, du bouche-à-oreille et du bon vouloir des étudiants. Certains programmes d'enseignement postsecondaire incluent cependant des cours ou des ateliers formels de gestion de carrière quand ils font partie intégrante du programme d'études de base.

De nombreux organismes fournissent un soutien aux employés touchés par une restructuration interne (p. ex., dans les cas de réduction d'effectifs, de fusion et de vente). Certaines de ces initiatives dépendent de partenariats avec des sociétés qui fournissent des services relatifs aux situations de transition : placement, reclassement, etc. selon des conditions prédéterminées. D'autres organismes prévoient la mise en place d'un centre interne de réorientation professionnelle où, même si le personnel est surtout constitué de

spécialistes en ressources humaines, on peut offrir des ateliers et des services de consultation confiés, selon des modalités prévues, à des spécialistes externes en gestion de carrière. En Colombie-Britannique, les gouvernements fédéral et provincial avaient toujours, par l'entremise des services d'adaptation industrielle, joué un rôle actif dans ces transitions. Mais, depuis décembre 2002, le gouvernement provincial ne fournit désormais plus ces services et, même si DRHC continue à soutenir les entreprises à cet égard, le support requis est de plus en plus assumé par le budget affecté au *Plan d'assurance-emploi* (partie 2), et non plus par celui des services d'adaptation industrielle.

Support aux individus dans leur apprentissage continu et la gérance de leur propre carrière en milieu de travail

En Colombie-Britannique, les services de développement de carrière axés sur l'apprentissage continu et l'autogestion de la carrière n'ont pas encore fait l'objet de mise au point systématique. Dans la révision des conditions de diplômation récemment effectuée par la province, le développement des aptitudes à l'autogestion a été désignée comme un objectif majeur et les programmes et les cours provinciaux sont désormais destinés à inculquer et à renforcer ces aptitudes à tous les niveaux de formation.

Plusieurs services d'orientation pour adultes sont actuellement davantage centrés sur les transitions plutôt que sur les aptitudes à l'autogestion. Les objectifs énoncés dans les lois et les règlements concernent surtout la capacité de retourner au travail dès que possible et ils obligent les professionnels à surtout concentrer leurs efforts sur cette transition immédiate plutôt que sur des objectifs d'éducation connexes, lesquels pourraient permettre aux individus d'atteindre de plus larges objectifs de carrière.

Le soutien et la stimulation à l'apprentissage continu et à l'autogestion de carrière dépendent largement de l'ampleur de l'investissement financier que les employeurs et les associations industrielles sont disposés à engager dans cette activité et de leur degré de perception comme élément essentiel à l'atteinte de leurs objectifs de productivité, de recrutement et de maintien du personnel. Certains organismes, comme ceux œuvrant dans les secteurs de la haute technologie et des finances, semblent davantage prêts à investir dans des activités de développement de carrière, celles-ci contribuant à faire accroître des niveaux de capital humain déjà élevés mais nécessaires à l'exploitation maximale de leurs entreprises.

Depuis dix ans, les secteurs industriels prennent de plus en plus conscience des défis à relever au chapitre des ressources humaines, conséquence dans certains cas des travaux amorcés par DRHC auprès des conseils sectoriels et, dans d'autres cas , réaction aux inquiétudes manifestées par l'industrie relativement aux pénuries prévisibles de main-d'œuvre. Ces travaux ont généralement consisté à dresser des plans de ressources humaines sectorielles à long terme en vue de répondre aux besoins futurs de travailleurs qualifiés. En Colombie-Britannique, un secteur s'est avéré particulièrement actif à cet égard : celui du tourisme qui vient de terminer une étude de 18 mois portant sur les défis actuels en matière de main-d'œuvre et qui a dressé un plan d'action exhaustif pour l'avenir. Dans ce cadre, le recrutement et le maintien du personnel ont été définis comme des défis importants, mais on a également reconnu qu'il faut notamment tenir compte de l'image de l'industrie, des mouvements de personnel et du maintien d'une main-d'œuvre dans un secteur largement saisonnier. Depuis plusieurs années, ce secteur joue un rôle de premier plan dans l'élaboration d'un programme d'études propre à cette industrie (Superhost, FoodSafe, etc.), programme devenu de plus en plus un préalable pour y œuvrer.

QUELS SONT, EN COLOMBIE-BRITANNIQUE, LES DÉFIS À L'APPRENTISSAGE CONTINU QUE LES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE POURRAIENT PERMETTRE DE RELEVER?

L'un des défis majeurs que représente le soutien de l'apprentissage continu consiste à spécifier certaines des distinctions entre les compétences requises pour travailler et celles qu'il faut pour vivre. D'après les notions exposées dans le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail*, ces deux ensembles de compétences ne

sont pas mutuellement exclusifs et. en fait, il ne font souvent qu'un.

Les professionnels œuvrant en développement de carrière sont aussi confrontés à un deuxième défi: celui de découvrir pourquoi les gens ont naturellement tendance à laisser le hasard dicter grand nombre d'aspects touchant leur cheminement de carrière. Pour contrer cette tendance, on doit faire accepter la notion que chaque individu porte la responsabilité d'assumer son avenir et doit prendre lui-même le risque de décider. Dans de récents documents sur les carrières, on retrouve le concept de « hasard planifié » ou de « heureux hasard planifié » comme cadre de gestion proactive de carrière à une époque de bouleversements comme ceux vécus présentement. De très nombreux professionnels en développement de carrière de la Colombie-Britannique tiennent présentement compte de ces notions dans l'exercice de leur travail.

Le milieu du développement de carrière doit également relever un troisième défi : celui de dépasser les modèles traditionnels d'interventions basés l'évaluation pour considérer plutôt cette dernière comme un instrument d'information, l'un parmi de nombreux autres dont le professionnel en développement de carrière peut se servir pour améliorer les compétences individuelles en gestion de carrière. Les services de développement de carrière devront être orientés davantage sur l'objectif de permettre aux individus d'auto évaluer leurs compétences et de réfléchir à leur propre cheminement de carrière ou de vie. On présume de ce fait que le professionnel en développement de carrière ne sera plus l'unique « expert » en la matière et que les individus ont aussi la capacité d'acquérir ces compétences et de les appliquer efficacement.

Une prestation des services de développement de carrière efficace requiert un engagement personnel et collectif envers l'apprentissage continu de la part des professionnels en développement de carrière. Les cadres théoriques et les méthodes de prestation étant constamment éprouvés et raffinés, un professionnel en développement de carrière efficace devra conséquemment se tenir toujours au fait des derniers changements. Mais l'un des grands paradoxes du domaine des services de développement de carrière semble être la difficulté éprouvée par les professionnels en développement de carrière à s'impliquer eux-mêmes dans des programmes de perfectionnement. Cette situation peut s'expliquer en partie par l'absence d'attentes précises concernant la prestation des services d'orientation en Colombie-Britannique. De plus, puisque les décideurs ne comprennent pas bien le processus de prestation des services d'orientation, il appartient alors à l'organisme et au professionnel d'acquérir et de conserver les compétences nécessaires à l'exercice de leurs tâches. L'évolution des méthodes de prestation a dépassé les frontières antérieures, les relations entre employeur et employé qui ne sont plus aussi bien définies par exemple et, par conséquent, la possibilité d'investir dans le perfectionnement professionnel comporte des limites. Pour surmonter ce problème, il faudra que tous acceptent d'élargir l'accessibilité des professionnels en développement de carrière à l'apprentissage continu.

En quoi les services de développement de carrière pourraient-ils permettre de relever ces défis?

Il est d'abord possible de renforcer, auprès des individus, l'importance de l'apprentissage continu au moment où ils deviennent vraiment en mesure d'apprécier leur processus d'apprentissage et d'accepter d'apprendre pour le plaisir d'apprendre. Parvenir à mieux comprendre les compétences en gestion de carrière et définir les liens et les chevauchements existant entre la gestion de carrière et la maîtrise de la dynamique de la vie permettront aussi la mise en valeur de la pertinence de la formation entreprise par l'individu. Faire mieux comprendre aux gens que la gestion de carrière peut aussi les rendre plus aptes à la création lorsqu'il s'agira d'intégrer leurs aptitudes et leurs intérêts dans leur manière d'aborder le travail rémunéré et, par conséquent, de s'intéresser davantage aux diverses situations d'apprentissage. « *The Wheel* », un outil de planification de carrière mis au point par le D^{r} Norm Amundson, fournit un cadre holistique à l'intégration des acquis scolaires (et des projets éducatifs futurs) dans le processus de choix de carrière.

Pour relever le second défi, le milieu du développement de carrière devra encourager les clients et les professionnels en développement de carrière à adopter la notion de choix intentionnel. L'élargissement des concepts relatifs au travail et aux compétences de vie permettra aux individus d'éviter, autant que faire se peut, la poursuite d'objectifs ne correspondant pas exactement aux résultats prévus et pourra les aider à d'abord formuler clairement leurs intentions et assumer leur propre orientation (reconnaître qu'il n'existe pas de cheminement de carrière « parfait », puisqu'il s'agit justement d'un cheminement, où l'ensemble des compétences et des expériences peuvent s'appliquer à chacune des étapes).

Pour relever le troisième défi avec succès, il faudra abandonner les modèles professionnels traditionnels et considérer l'évaluation comme un instrument d'information utilisé au cours des diverses étapes du processus de développement de carrière. Les individus devront de plus développer les aptitudes essentielles que sont l'autoévaluation et la réflexion pour pouvoir déterminer eux-mêmes où ils en sont et jusqu'où ils entendent aller. Pour y parvenir, les professionnels en développement de carrière devront passer du rôle de transmetteurs d'informations à celui de déclencheurs de compétences.

Pour vaincre le dernier défi mentionné, les organismes de financement en particulier devront reconnaître que les professionnels en développement de carrière doivent se perfectionner et qu'il est valable d'investir dans ce domaine. D'abord et avant tout, le dialogue entre les professionnels en développement de carrière et les responsables de développement de politiques devrait amener les parties à comprendre la complexité du processus de prestation des services d'orientation et l'impact de ces derniers sur l'efficacité des résultats prévus pour le client. S'il devient possible de définir les éléments essentiels du processus, on pourra alors commencer à les considérer comme faisant partie intégrante du contrat lors de la négociation des services. Pour y parvenir, il faudra absolument que les organismes de financement aient une idée précise des conséquences négatives qu'engendre l'absence de perfectionnement professionnel sur l'efficacité des services d'orientation.

QUELS DÉFIS LES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE POURRAIENT-ILS PERMETTRE DE RELEVER EN COLOMBIE-BRITANNIQUE DANS LE DOMAINE DU PERFECTIONNEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE?

En Colombie-Britannique, le rythme de l'évolution technologique, le passage constant à une économie de savoir et le besoin croissant de travailleurs qualifiés représentent tous des défis de perfectionnement de la main-d'œuvre. Les fournisseurs de services de développement de carrière peuvent y répondre en faisant mieux connaître aux employeurs et aux représentants syndicaux la manière dont les services de développement de carrière peuvent être utilisés pour atteindre des objectifs précis relatifs aux ressources humaines, plus spécifiquement la manière dont ces mêmes services peuvent les aider à augmenter leur productivité. De nombreux employeurs sont confrontés à un taux extrêmement élevé d'absentéisme et de congés relié au stress et à la maladie alors que d'autres employeurs sont fort préoccupés par les problèmes de recrutement et de maintien du personnel. D'autres encore, tel qu'indiqué précédemment, s'efforcent de faire concorder les activités d'apprentissage de leurs employés avec les exigences professionnelles actuelles.

En quoi les services de développement de carrière pourraient-ils permettre de relever ces défis?

La stimulation des employeurs de la Colombie-Britannique à mettre en œuvre des services de développement de carrière présente trois grands défis. Pour les surmonter, il faudra pouvoir mesurer les effets des services par rapport à des données basées sur des résultats.

Le milieu des affaires ne comprend présentement pas le langage et le vocabulaire utilisés par les professionnels en développement de carrière. De nombreux employeurs considèrent les activités de développement de carrière comme nébuleuses et n'en voient pas le rapport direct avec leurs profits. Aucun dialogue ne pourra donc s'établir entre les professionnels en développement de carrière et les employeurs au sujet de l'apport au « bénéfice net » du développement de carrière sur le tant qu'on ne parlera pas le même langage.

Aussi longtemps que les bénéfices pouvant découler de l'intégration du développement de carrière ne seront vraiment démontrés, beaucoup d'employeurs ne le percevront qu'en termes de coûts supplémentaires, non en soutien à leur rentabilité. Certains employeurs l'adopteront si on le juge avantageux au plan du recrutement, mais le développement des services de carrière n'est cependant pas jugé essentiel et fait souvent partie des premiers éléments sacrifiés lorsque la marge bénéficiaire subit une diminution.

Pour favoriser une meilleure réceptivité à l'égard des services de développement de carrière, un programme d'action visant à répondre directement aux priorités relatives à la main-d'œuvre pourrait être établi à l'intention des responsables et des chercheurs en la matière.

Comme il a été souligné précédemment, les modèles traditionnels d'intervention devront désormais faire place à l'acquisition par les individus des compétences nécessaires pour gérer leur carrière et les employeurs devront pour leur part permettre aux travailleurs de posséder les compétences nécessaires à leur satisfaction personnelle et à leur productivité. Jusqu'à présent, les travaux entrepris en ce sens ont plutôt consisté à déterminer des groupes d'habiletés personnelles qu'à définir les compétences en question. La mise en place d'un programme d'études destiné aux employeurs et axé sur les compétences pourrait améliorer la compréhension de ces derniers sur le sujet.

À mesure que les pressions exercées par les pénuries de main-d'œuvre se feront davantage sentir et que le marché excédentaire actuel s'atténuera, les employés potentiels deviendront plus critiques vis-à-vis les milieux où ils choisiront de travailler. Si le nouveau programme d'études en développement de carrière dans les écoles secondaires porte les fruits attendus, de nombreuses jeunes recrues deviendront en mesure de questionner les employeurs sur la qualité du milieu de travail et sur les possibilités de développement de carrière. Si on désire retenir en Colombie-Britannique ces jeunes travailleurs, il faudra que les employeurs soient préparés à leur fournir des réponses et à comprendre leur questionnement.

Pour de nombreux travailleurs de la Colombie-Britannique qui considèrent que leur travail empiète de plus en plus sur leur vie personnelle, phénomène souvent attribuable à la technologie (courriel, téléavertisseurs et téléphones cellulaires favorisant la disponibilité permanente), la conciliation travail-vie personnelle devient un objectif hautement prioritaire. Une fois de plus, les employeurs seront davantage disposés à soutenir les initiatives d'équilibre ou de bien-être s'ils sont habilités à discerner leur lien direct sur leurs bénéfices nets ou leur réussite commerciale. La promotion de ce type d'initiatives requiert des professionnels en développement de carrière l'utilisation du vocabulaire que les employeurs comprennent le mieux (réduction de l'absentéisme, augmentation de la productivité, maintien accru du personnel).

En Colombie-Britannique, le fait que de nombreux employeurs soient présentement touchés par d'importantes mesures de restructuration et de réduction d'effectifs représente un dernier défi. Les secteurs des forêts, de la fabrication de produits du bois et de l'exploitation minière, par exemple, emploient beaucoup moins de travailleurs qu'il y a dix ans. Malgré que les niveaux de production soient demeurés stables ou aient même augmenté, le remplacement de la main-d'œuvre et la substitution capital-travail sont désormais des réalités et beaucoup d'employeurs consacrent une telle énergie au simple maintien de leurs activités commerciales qu'ils ne peuvent se permettre de songer au développement de carrière de leurs employés. En fait, la plupart des employeurs considèrent le développement de carrière comme une activité à entreprendre lorsqu'on est au sommet du cycle économique, non comme un instrument pouvant contribuer à l'efficacité des opérations à chaque étape dudit cycle.

COMMENT LES FOURNISSEURS DE SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE PEUVENT-ILS DEVENIR DE MEILLEURES SOURCES D'EXPERTISE ET DE SOUTIEN, NON SEULEMENT POUR LES EMPLOYEURS, LES SYNDICATS ET LES RESPONSABLES DE DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES, MAIS AUSSI POUR LEUR CLIENTÈLE?

Les responsables de développement de politiques ont besoin d'être convaincus des bénéfices

économiques et sociaux des services de développement de carrière et du rôle important que leurs politiques sont appelées à jouer pour aider les employeurs et les travailleurs à faire croître l'économie. Tout comme les employeurs, ils ont besoin de vérifier l'efficacité des services de développement de carrière sur des données basées sur les résultats.

Les professionnels en développement de carrière peuvent s'avérer de précieuses sources d'information pour les employeurs locaux dans des domaines comme les stratégies de recrutement et de maintien de personnel, l'établissement de cheminements de carrière au sein de l'organisme, la gestion des transitions et la conciliation travail-vie personnelle. Ils peuvent aussi les conseiller sur la meilleure façon de traduire les exigences d'emploi en ensembles de compétences pouvant être utilisés comme outil, comme par exemple les descriptions de tâches. Puisque les organismes s'engagent de plus en plus dans la planification de leurs ressources humaines, les professionnels en développement de carrière pourraient servir de ressource objective et impartiale pour analyser et évaluer le marché du travail et contribuer ainsi à établir les fondements d'une planification éclairée. En remplissant ce rôle, les professionnels en développement de carrière pourront aussi améliorer leurs propres compétences en recherchant sans cesse des solutions concrètes pouvant contribuer à l'atteinte des objectifs identifiés dans l'exercice des tâches de ce secteur ou de cet organisme.

COMMENT LES EMPLOYEURS, LES SYNDICATS ET LES RESPONSABLES DE DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES PEUVENT-ILS DEVENIR DE MEILLEURES SOURCES D'EXPERTISE ET DE SOUTIEN POUR LES FOURNISSEURS DE SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE ET LEUR CLIENTÈLE?

Quand il s'agit de mieux faire connaître la portée économique et sociale du développement de carrière, la principale difficulté réside souvent dans la mesure même de cette portée. Les responsables de développement de politiques et les professionnels en développement de carrière peuvent améliorer cette situation en tirant profit de toutes les occasions pour discuter de leur vision respective des questions touchant l'employabilité. En Colombie-Britannique, de nombreuses situations se sont présentées, dont la mise au point d'instruments comme *l'Échelle d'employabilité*. Même s'il ne s'agissait que d'un instrument concernant le domaine du développement de carrière, les débats qui ont entouré sa création se sont avérés suffisamment ouverts et les responsables de développement de politiques occupaient des postes suffisamment élevés pour que la perception respective des divers aspects de l'employabilité soit valable. Dans les districts scolaires ayant utilisé le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* pour établir leurs indicateurs de rendement en développement de carrière, il existe de nombreux autres exemples où ces interprétations communes se sont traduites en une volonté accrue d'accepter diverses approches pour mesurer les résultats. Le milieu du développement de carrière a diverses possibilités d'intervention lorsqu'on procède à une évaluation de programmes et de services : partage de points de vue et d'expériences pour la recherche de nouveaux instruments de mesure de l'évolution du niveau d'employabilité et, ultimement, pour la détermination de la valeur des services. Avec le soutien d'employeurs et de responsables de développement de politiques, des diplômés en counseling et en gestion pourraient mener des recherches conjointes et engendrer, en établissant des preuves solides fondées sur des résultats mesurables, une compréhension mutuelle des avantages des programmes et services de développement de carrière

Les employeurs pourraient aussi influencer les priorités des services de développement de carrière car, jusqu'à présent, ces services ont été, en grande partie, modelés par les besoins des bailleurs de fonds et des clients (chercheurs d'emploi, étudiants, …). Les employeurs représentent actuellement une clientèle pratiquement encore inexploitée : leurs besoins, s'ils étaient clairement transmis au milieu du développement de carrière, pourraient sûrement être comblés par la mise au point de nouveaux instruments. Pour y parvenir, les employeurs doivent d'abord reconnaître l'utilité des services de développement de carrière et être ensuite capables d'exprimer leurs besoins pour que les professionnels en développement de carrière les comprennent bien. Pour ce faire, les deux groupes

doivent amorcer un dialogue portant sur leurs intérêts communs et utiliser un langage à l'intérieur duquel chacun se sent à l'aise.

COMPTE TENU DU POINT DE VUE DES RESPONSABLES DE DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES, DES PROFESSIONNELS, DES EMPLOYEURS ET DES SYNDICATS, QUELS SONT LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE AUXQUELS IL FAUT S'ATTACHER EN COLOMBIE-BRITANNIQUE?

- Créer des liens entre les employeurs et les professionnels en développement de carrière et mettre au point des services répondant spécifiquement aux priorités des employeurs.
- Implanter une culture où les choix de carrière appartiennent à l'individu (l'encourager à prendre des décisions éclairées concernant sa carrière, au lieu de laisser le hasard déterminer son avenir professionnel).
- Poursuivre l'implantation graduelle de modèles de développement de carrière favorisant l'acquisition de compétences en gestion personnelle de carrière.
- Augmenter l'accès aux services d'orientation des personnes ne bénéficiant présentement pas de programmes gouvernementaux. En ce moment, la plupart des services d'orientation sont reliés à des programmes fédéraux ou provinciaux : les individus actifs qui songent à se réorienter , ou ceux qui ne souhaitent pas recevoir l'aide de l'État ou qui n'en ont pas besoin, y ont difficilement accès. Le fait que les individus doivent être prestataires d'une certaine forme d'aide financière pour obtenir des services d'orientation va également à l'encontre des modèles nouveaux reposant désormais sur des principes d'autogestion et de responsabilité individuelle. De plus, les travailleurs autonomes (en Colombie-Britannique, ils représentent un pourcentage de la main-d'œuvre de plus en plus important) ne sont généralement pas admissibles aux services gouvernementaux, ne pouvant toucher les prestations d'assurance-emploi.
- Fixer des objectifs complémentaires au sein des organismes gouvernementaux qui financeront les services de développement de carrière.
- Créer, pour les services de développement de carrière, des mécanismes stables de financement qui protégeraient leur portée et leur nature contre les changements de règlements et de politiques.
- Poursuivre l'établissement d'une base solide d'information touchant le marché du travail en vue d'appuyer le développement de carrière. Pour ce faire, il s'agirait notamment de mettre au point des productions accessibles et faciles à comprendre par tous, clients et professionnels. Pour réussir à mettre en valeur les aptitudes à l'autogestion de carrière, les individus et les employeurs devront pouvoir facilement établir le lien entre l'information touchant le marché du travail et leur situation personnelle et professionnelle.
- Intégrer des valeurs concernant la diversité culturelle dans les services de développement de carrière . Pour ce faire, il faudrait notamment établir des liens entre la manière dont les valeurs culturelles influencent les choix de vie, les processus décisionnels et les communications d'une part et, les modalités de prestation de services en développement de carrière d'autre part. Cela pourrait s'avérer particulièrement difficile, les services de développement de carrière étant désormais axés sur l'autogestion et la responsabilité des choix individuels. Dans les cultures asiatiques et autochtones, il n'est pas habituel que les décisions appartiennent à l'individu. Puisqu'en Colombie-Britannique, les nouveaux immigrants constituent un large segment de la population et, compte tenu du taux élevé du nombre de jeunes au sein des Premières nations, il faudra certainement se pencher sur ces questions culturelles au fur et à mesure que nous remodèlerons les services de développement de carrière dans notre province.

BIBLIOGRAPHIE

Ministry of Education (C.-B.), The Graduation Program 2004, May 2003

Ministry of Education (C.-B.), Integrated Resource Package, Personal Planning K to-7, 1999

Ministry of Education (C.-B.), Integrated Resource Package, Career and Personal Planning 8 to 12, 1997

Focus Consultants for the BC Ministry of Advanced Education, Policies for Career Information, Guidance and Counseling Services in British Columbia: A Response to the OECD Questionnaire, avril 2002

Zielke, Jesse, Career Development Trends and Practices in B.C., 2003

3.2 TERRITOIRES DU YUKON

CONTEXTE DU YUKON

Le Territoire du Yukon se trouve entièrement au-dessus du 60e parallèle et représente 4,8 % de la masse terrestre du Canada (482 512 km^2). Sa superficie est la huitième en importance parmi les provinces et territoires. Seules les provinces de l'Atlantique sont plus petites.

Les 16 principales agglomérations du Yukon sont passablement distinctes les unes des autres, comme le Yukon l'est d'ailleurs par rapport au reste du pays. La capitale, Whitehorse, est très éloignée des grandes villes canadiennes. La distance qui la sépare de Vancouver et d'Edmonton s'établit respectivement à 2 697 km et 2 096 km. La route de l'Alaska est la seule voie de circulation qui mène au Yukon. Air North et Air Canada assurent une liaison quotidienne vers Whitehorse.

Comme la tendance l'indique depuis 1997, la population du Yukon continue à diminuer. Selon les données du recensement, elle est passée d'un sommet de 30 766, atteint en 1996, à 28 674 en 2001. D'après Statistique Canada, elle devait s'établir à 29 924 pour 2002. Le fléchissement a touché à la fois le groupe des 18 à 24 ans et plus particulièrement les enfants âgés de 1 à 15 ans. La croissance la plus marquée a été enregistrée chez les 44 à 64 ans. Les résidents du Yukon âgés de 30 à 59 ans forment jusqu'à 50,1 % de la population. Le groupe le moins important est celui des 60 ans ou plus.

Selon le recensement de 2001, la population francophone a diminué. En 2001, le français était la langue maternelle d'environ 890 Yukonnais, comparativement à 1 355 en 1996, ce qui représente une diminution de 34 %. De plus, le nombre de personnes qui considéraient l'une des deux langues officielles comme étant leur première langue a diminué de 15 % depuis 1996, passant de 100 à 85.

Selon le Bureau des statistiques du Yukon, 5 874 Autochtones résidaient au Yukon (en date de juin 2002), comparativement à 6 540 lors du recensement de 2001. Les membres des Premières nations représentent environ 20 % de la population. Dans plusieurs localités, cependant, leur proportion s'établit plutôt à 75 % ou plus. En juin 2002, environ 50,3 % des Autochtones étaient âgés de moins de 30 ans.

Le Yukon compte 14 Premières nations. Depuis 1993, huit d'entre elles ont signé des accords de revendication territoriale, en vertu desquels elles exercent leur autonomie gouvernementale. C'est pourquoi on les stimule tant pour qu'elles renforcent leurs compétences et que leurs leaders instruits puissent s'acquitter de leurs tâches requises.

Le gouvernement est le principal employeur du Yukon. Un peu moins de 40 % de tous les travailleurs du territoire font partie de la fonction publique fédérale, territoriale ou municipale, ou œuvrent au sein des gouvernements des Premières nations. La diminution de l'activité industrielle fondée sur les ressources naturelles a entraîné une dépendance encore plus grande envers l'État. Auparavant, l'économie reposait surtout sur l'exploitation minière.

Présentement, c'est le secteur des services qui en est devenu la base principale. L'industrie du tourisme joue un rôle déterminant, car il s'agit de l'employeur privé dominant. La nature saisonnière

du tourisme au Yukon faire varier le niveau d'emploi tout au long de l'année. La structure industrielle, de faible envergure, ne suffit pas à soutenir les travailleurs saisonniers qui se retrouvent au chômage durant l'hiver.

SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE : FORCES ET DÉFIS[1]

En général, les services de développement de carrière au Yukon sont destinés à servir des groupes précis de clients, comme les prestataires de l'assurance-emploi, les élèves des établissements d'enseignement publics, les fonctionnaires et ainsi de suite. Plusieurs organismes fédéraux, territoriaux et privés fournissent des services à ces groupes spécifiques.

Les écoles publiques du Yukon offrent le programme de planification professionnelle et personnelle (*Career and Personal Planning – CAPP)*de la maternelle à la 12^{e} année. Ce programme prévoit un cadre (incluant une période réservée à l'horaire) pour que les élèves et les enseignants couvrent la théorie et la pratique holistiques du développement de carrière.

En plus de nombreuses et excellentes ressources destinées à soutenir la formation en planification professionnelle et personnelle (*CAPP*) (la série *Jouer pour de vrai*, le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* et les programmes *Second Step Social Skills et Child Abuse Prevention)*, le système d'éducation du Yukon bénéficie, à tous les niveaux, d'un appui important et constant de la part du secteur privé. Celui-ci apporte son aide en relation avec l'acquisition d'expériences professionnelles, l'alternance travail-études, l'observation au poste de travail, les salons de l'emploi et les programmes d'apprentissage.

La faible population du Yukon permet l'utilisation de la souplesse requise pour fournir de l'information et des ressources pertinentes : la collaboration sur une base personnelle avec les employeurs et les autres professionnels et le travail en partenariat pour assurer l'utilisation efficace des fonds disponibles et des autres ressources.

Absence d'approche systémique assurant la continuité entre le développement de carrière et la planification socio-économique

L'aide financière, les critères de financement et les protocoles d'entente existant entre les organismes et les administrations ont souvent pour effet d'isoler les praticiens et les fournisseurs de services. Un certain dédoublement de services et de ressources en découle et il devient très difficile d'assurer la continuité dans tous les aspects des services de développement de carrière et de perfectionnement de la main-d'œuvre.

La qualité, l'élaboration et la prestation des services d'orientation semblent suivre tant un cycle d'expansion que de ralentissement. Les publications d'information et de données, la programmation et la prestation des services sont tributaires de ce qui suit :

- la disponibilité et l'implication de professionnels qualifiés (plusieurs services fructueux de développement de carrière, de transition entre l'école et le marché du travail et d'orientation professionnelle n'ont d'abord été créés que pour disparaître graduellement lorsque le fournisseur désigné cessait de travailler ou déménageait);
- le Yukon est très peu peuplé, mais il lui incombe de fournir à sa population tous les services auxquels on s'attend ou on a droit dans les autres provinces et territoires canadiens; au Yukon, une seule personne représente souvent ce qui constitue ailleurs des ministères entiers constitués de nombreux employés; c'est donc une lame à deux tranchants: avoir la chance et la capacité d'avoir une vue d'ensemble comporte un avantage énorme, étant donné que les gens peuvent voir ce qu'il faut faire et la manière d'accomplir le travail (y compris les activités de collaboration), mais il arrive trop souvent que les effectifs ne puissent suffire à la tâche.

[1] En raison des protocoles intergouvernementaux qui obligent à consulter les Premières nations, il est impossible d'exposer avec précision la position du Yukon.

Il y a lieu de repenser et de remanier les approches actuelles au rôle détenu par le développement de carrière dans la création d'une main-d'œuvre intégrée et bien formée.

Effet de la marginalisation des programmes sur les territoires nordiques ou ruraux

- Les services qui seront fournis ou non dépendent de la direction adoptée par les organismes qui financent les projets de développement de carrière et de perfectionnement de la main-d'œuvre (en particulier dans un petit territoire). Faute de ressources financières, il a fallu abandonner des ressources essentielles au perfectionnement de la main-d'œuvre. Par exemple, le manque de données et d'information, spécialement à l'échelle locale, constitue l'un des défis à relever au Yukon. Le dernier numéro de *Yukon WorkFutures*, importante source (la seule en fait) de données locales précises, était basé sur des données tirées du recensement de 1996, les capacités de mises à jour étant limitées.
- En raison de son approche « direction de projets », le milieu yukonnais de perfectionnement de la main-d'œuvre doit se montrer réactif pour obtenir des fonds. Nous basant sur l'exemple du projet destiné aux travailleurs âgés (*Older Workers Project)*, lorsque de nouveaux programmes sont soutenus à l'échelle nationale, nous nous devons de réagir immédiatement, sinon nous perdons tout accès au financement.
- Lorsque tous les efforts sont axés sur les projets, il devient plus difficile de créer de véritables partenariats avec l'État, le secteur privé et les Premières nations. Il est même arrivé au gouvernement du Yukon de financer en parallèle des projets, alors que des organismes et des Premières nations touchaient alors des fonds pour des projets semblables dans la même juridiction.

Dans un contexte plus large, le gouvernement fédéral affecte des ressources financières au soutien de projets et d'approches spécifiques à la production et à la transmission de matériel d'information sur les carrières. Il faut toutefois savoir que les ressources élaborées au niveau national ne sont pas toujours applicables à notre petit territoire, où les possibilités de développement économique sont restreintes. Il existe un fossé entre l'information précise sur les carrières dont les individus ont vraiment besoin, la manière dont ces derniers et les praticiens l'utilisent, le format sous lequel l'information est présentée et mise en valeur. Ainsi, le Yukon a très peu profité des documents et des programmes produits par les conseils sectoriels, leur contenu pouvant y être dénué de pertinence ou leur format difficilement utilisable.

La démographie du Yukon et le caractère unique de sa population présentent des difficultés sur le plan de la conception et de la prestation des programmes et services de développement de carrière. En voici quelques-unes :

- le fait que l'information sur les professions et les carrières doive être adaptée en fonction des points de vue et du contexte des Premières nations;
- l'obligation d'offrir plusieurs ressources et services en français;
- les problèmes d'alphabétisation de la main-d'œuvre;
- l'augmentation des problèmes sociaux;
- l'incapacité des employeurs à fournir du soutien ou des ressources en matière de développement de carrière, puisque plus de 70 % d'entre eux ne comptent que 10 employés ou moins;
- l'accès inégal à la technologie, et ce malgré que les Yukonnais soient très bien branchés comparativement aux autres Canadiens.

Malgré l'exiguïté du Territoire du Yukon, les professionnels et les employeurs qui se consacrent au développement de carrière, à l'apprentissage continu et à la production constante d'une main-d'œuvre saine, flexible, intégrée et bien formée y sont nombreux. Il devient donc de plus en plus difficile de parvenir à une compréhension théorique, analytique et systémique des relations qui existent entre le développement de carrière d'une part, et l'apprentissage continu et la véritable participation au marché du travail d'autre part.

3.3 ALBERTA

PROFIL DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE EN ALBERTA

Plusieurs professionnels œuvrant aujourd'hui en Alberta dans le domaine du développement de carrière se souviennent encore avec fierté de son évolution depuis ses débuts au milieu des années 1970. Avec l'appui du *Career Development Action Group* et du ministère alors appelé *Alberta Career Development and Employment,* [1] la province s'est dotée d'une solide infrastructure de développement de carrière au cours des années 1980 et 1990.

Le *Department of Human Resources and Employment* et le *Department of Learning*, en collaboration avec de nombreux intervenants et partenaires, poursuivent actuellement ces tâches de soutien et de renforcement des actions provinciales en développement de carrière. En 2004, plus de 700 professionnels assisteront à la dixième consultation annuelle organisée à leur intention: *Building Tomorrow Today*. Plus de 300 d'entre eux appartiennent à la *Career Development Association of Alberta* et quatre établissements d'enseignement postsecondaire de la province offrent des programmes de certificat en développement de carrière.

L'infrastructure de développement de carrière de l'Alberta comprend : des centres d'information sur le marché du travail disséminés à travers la province, une solide expertise en orientation professionnelle largement accessible, une ligne téléphonique d'aide directe, des publications et de la documentation, une programmation offerte au grand public, à des groupes ciblés et aux employeurs un secteur privé de développement de carrière solide et diversifié, un cours obligatoire de préparation à la vie personnelle et professionnelle dans les écoles, un service d'analyses et de prévisions concernant les tendances du marché du travail, des cours de perfectionnement destinés aux professionnels en développement de carrière et enfin, des normes de certification basées sur des compétences spécifiques.

Les réformes gouvernementales ont, au cours des dix dernières années, suscités de nombreux défis. Les changements ont été constants : réductions budgétaires, mesures réformant l'aide sociale en 1993, convention de 1996 touchant le développement du marché du travail, restructuration de ministères et instauration de diverses mesures relatives à la planification et au rendement des entreprises.

Dans un document de stratégie intergouvernementale intitulé *People and Prosperity*, le gouvernement de l'Alberta a reconnu, en 1997, l'importance du développement des ressources humaines sur la prospérité économique de la province de même que la nécessité d'adopter des approches interministérielles. Les principes formulés dans ce document se traduisent aujourd'hui dans de nombreuses mesures de développement de carrière mettant à contribution de multiples intervenants, incluant des mesures interministérielles dans les secteurs de l'apprentissage continu, du développement de carrière et de l'emploi chez les jeunes, des enfants et des jeunes à risque, des albertains, des

[1] Le ***Career Development Action Group*** comprenait alors des représentants d'établissements d'enseignement postsecondaire, d'organismes communautaires, de ministères fédéraux et provinciaux, de professionnels en développement de carrière et d'éducateurs.

autochtones et des immigrants à faible revenu et des personnes handicapées.[2]

Deux symposiums tenus récemment en Alberta de même que d'autres consultations, analyses et mesures de rendement effectuées par la province soulignent la nécessité constante de créer des programmes de développement de carrière, d'apprentissage continu et de perfectionnement de la main-d'œuvre et démontrent la valeur de ces mêmes programmes.[3] Un défi persiste : comment répondre à ces besoins et obtenir les résultats souhaités dans un contexte de réductions budgétaires?

SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE EN ALBERTA—FORCES ET DÉFIS

Services d'emploi

Prestation des services. *Alberta Human Resources and Employment* fournit des services par l'entremise de six bureaux régionaux répondant aux besoins, aux priorités et aux intervenants locaux. Dans chaque région, les services sont assurés par les établissements publics d'enseignement postsecondaire, les collèges privés, les organismes contractuels et le personnel de *l'Alberta Human Resource and Employment (AHRE)* chargé de les fournir. Un soutien financier est offert pour la prestation des programmes contractuels, pour la formation en milieu de travail ou encore pour les frais de scolarité, l'achat de livres et les allocations de subsistance.

Les centres de développement de carrière ont été aménagés dans les mêmes locaux que ceux des services d'emploi fédéraux (15 points de services) ou que ceux des services d'aide sociale, répartis dans de nombreux endroits. Quarante localités possèdent un centre d'information sur le marché du travail (*Labour Market Information Centre-LMIC*), dans lequel on retrouve des publications et diverses ressources élaborées en Alberta (environ 800 000 productions distribuées annuellement), la ligne directe d'information (plus de 30 000 appels par an), des conseillers d'orientation (plus de 40 000 sessions de consultations annuelles), un site Web complet (plus de 1,4 million de séances d'utilisation par an) et *Careers in Motion* (centre mobile d'information sur le marché du travail). En 2002-2003, les LMIC ont enregistré plus de 1,3 million de services aux clients.

Programmes et services contractuels. Les gestionnaires responsables des contrats élaborent des appels d'offres de prestation de services d'emploi selon les mandats reçus. Des organismes à but non lucratif, privés et institutionnels répondent à ces offres et les contractuels sont rémunérés à l'acte tout en pouvant obtenir des indemnités selon le degré d'atteinte des résultats prévus. On vérifie l'atteinte des résultats auprès de la clientèle au moyen d'un sondage effectué par une tierce partie (un suivi après 3 et 6 mois). Un nouveau système de gestion de l'information aux clients et de contrats sera bientôt mis en place.

Stratégie d'acquisition de compétences. Une nouvelle stratégie d'acquisition de compétences a été élaborée en 2002-2003 en regard des programmes de formation et d'emploi pour adultes financés par *Alberta Human Resources and Employment* (suite à une révision et à une évaluation effectuées en 2000-2001). Au cours des trois à cinq prochaines années, les nouvelles orientations seront les suivantes : consolidation des programmes (dix-neuf programmes antérieurs en constitueront désormais quatre), augmentation des offres de formation à temps partiel et des possibilités d'insertion pour les travailleurs à faible revenu, renforcement des liens avec le marché du travail et les employeurs et accroissement de l'offre de formation pour les professions en pénurie de main-d'œuvre.

---

[2] Mesures de développement de carrière: *Annual Minister's Forum on Lifelong Learning* (depuis 1995), *Alberta Youth Employment Strategy* (1998*), MLA Committee on Lifelong Learning* (1999), *Alberta Children's and Youth Initiative* (1999), *MLA Committee to Review Low-Income Programs* (2001), *Defining the Path, Alberta Human Resources and Employment Aboriginal Strategy* (2002), le rapport du *Minister's Employability Council for people with disabilities* (2002), *Inter-Departmental work on meeting the needs of foreign-trained professionals and trades people* (2002).

[3] Des symposiums destinés aux responsables de développement de politiques, aux professionnels en développement de carrière et aux employeurs se sont tenus en 2002 et en 2003. Trois secteurs prioritaires ont alors été définis : renforcer la recherche et l'évaluation, travailler à établir un langage commun et répondre aux besoins des groupes marginalisés.

Défis :

- Détermination des meilleurs mécanismes de prestation de services à l'échelle régionale en fonction des rôles et des responsabilités des ministères provinciaux.
- Amélioration de la prestation des services par l'utilisation de modalités d'évaluation de la clientèle, de références, de ressources humaines et de communications.
- Définition des besoins prioritaires et des lacunes dans les services.
- Évaluation du rapport « coûts-bénéfices » et de l'impact des services à deux niveaux : celui du fournisseur individuel de services et celui de l'ensemble de la province.
- Mise en application, au cours des deux prochaines années, de la nouvelle stratégie d'acquisition de compétences.

Enseignement postsecondaire

Convergence vers l'employabilité. Le secteur de l'enseignement postsecondaire en Alberta est devenu de plus en plus centré sur l'employabilité et l'entrepreneuriat suite à l'instauration de diverses mesures : indicateurs de rendement, en 1998, soutien à l'expansion dans des secteurs en pénurie de main-d'œuvre (*Access Fund*), importantes réductions de fonds publics, autonomie accrue pour les collèges (la structure de Bureau des gouverneurs remplace celle relevant antérieurement du gouvernement). Les établissements d'enseignement fournissent un large éventail de services d'orientation à leurs étudiants actuels et futurs (évaluation des acquis, information sur les cours et sélection, orientation professionnelle, aide financière et recherche d'emploi).

Perfectionnement de la formation. Le *Skills Development Program*, offert par l'entremise de *l'Alberta Human Resources and Employment*, défraie les frais de scolarité et de subsistance pour une clientèle admissible en vue de permettre aux étudiants d'acquérir les préalables à la formation et à l'emploi. Suite à une récente évaluation de ce programme, on a recentré les objectifs sur l'acquisition de compétences professionnelles et sur la détermination d'une période de temps à consacrer pour le compléter.

Défis :

- Mise en œuvre de mécanismes d'imputabilité mieux adaptés aux programmes institutionnels de perfectionnement reliés à l'employabilité et exigeant des frais de scolarité.
- Possibilité de faciliter l'accès aux études en gérant intelligemment le coût des études, recherche de réponses adéquates à la demande et implantation d'un système d'évaluation et de reconnaissance des acquis.

SYSTÈME COUVRANT LA MATERNELLE À LA 12E ANNÉE

Changement. Le programme d'études de l'Alberta, de la maternelle à la 12e année, définit des objectifs de développement de carrière dès la 7e année. Il faut avoir suivi le cours de préparation à la vie personnelle et professionnelle (*Career Life Management Course - CALM*) et produit un portfolio pour obtenir le diplôme d'études secondaires. Le programme *CALM* a été réorganisé en 2002 : une structure complète de développement de carrière a été mise en place (guide méthodologique, objectifs spécifiques pour tout le programme, identification du matériel d'apprentissage), et on a procédé à l'élaboration d'une politique de développement de carrière. Voici quelques-unes des innovations mises en place: *Tech Prep* (compétence reconnue aux élèves du secondaire reposant sur des cours axés sur la carrière et sur l'apprentissage en milieu de travail), consultants en carrière, externes ou internes, fournissant des services d'orientation aux écoles de tout un district scolaire, *Career Pathways* (activité créée par le *Calgary Board of Education* et destinée à renforcer les liens entre l'école et le marché du travail), le *Registered Apprenticeship Program* (pré-inscription à un programme d'apprentissage), *Integrated Occupational Program* (volet axé sur l'employabilité ouvert aux élèves du secondaire), et cours de formation professionnelle et technologique pour les élèves du secondaire (modules porteurs d'unités comprenant l'acquisition d'expériences de travail).

De nombreuses ressources d'information permettent le soutien du développement de carrière des élèves de la maternelle à la 12e année

et elles comprennent : le site Web *Alberta Learning Information Service (ALIS*), les profils de carrières propres à l'Alberta et l'information touchant les études postsecondaires. Une révision complète d'*ALIS* effectuée tous les deux ans sert à recueillir des informations provenant des utilisateurs eux-mêmes en vue de l'élaboration du plan triennal de ce service. Dans le cadre de son processus de révision et de planification, en 2002-2002, plus de 1 200 utilisateurs ont exprimé leur opinion.

Dans l'ensemble, les orientations futures touchant le système d'éducation albertain de la maternelle à la 12e année ont été précisées grâce aux résultats récemment fournis par la *Commission on Learning de l'Alberta*, une mesure lancée suite au conflit de travail de *l'Alberta Teacher's Association*[4] au printemps 2002.

Défis :

- Réduction du taux de décrochage au niveau secondaire.
- Normalisation de l'accent actuellement mis sur l'enseignement universitaire.
- Implantation d'un principe d'excellence appliqué aux services d'orientation fournis à tous les élèves de la province.
- Souci d'accorder du temps et de l'expertise, deux éléments requis pour un bon développement de carrière dans un système d'éducation où les autres matières prennent la plus grande place.
- Soutien au cours des transitions vers les études postsecondaires ou vers l'entrée sur le marché du travail après le secondaire.

PLEINS FEUX SUR LES JEUNES

Les instances gouvernementales provinciales et fédérales accordent leur soutien aux jeunes qui, en Alberta, sont en chômage ou à risque. La *Youth Employment Strategy* de l'Alberta, lancée en 1999 et mise au point pour guider le travail des ministères clés, a été révisée en 2003. Les centres de services aux jeunes appelés *Youth Connections* se retrouvent présentement dans 39 localités. Parmi les autres grandes mesures, citons la promotion des métiers auprès des élèves du secondaire (*Careers: The Next Generation, Registered Apprenticeship Program, Competences Canada Alberta* et *Trade Up*), une consultation sur les jeunes à risque (*Career Craze, 2002*), *Careers in Motion* (centre mobile d'information), et un programme visant la santé et la sécurité des jeunes en milieu de travail.

Défis :

- Coordination des mesures gouvernementales fédérales et provinciales.
- Définition des lacunes et des chevauchements dans les services offerts aux jeunes.
- Amélioration de la publicité touchant les productions et les services offerts.

Transitions

L'Alberta s'est dotée de nombreux programmes pour aider les individus à gérer leurs transitions. Voici quelques-uns de ces programmes:

1. Programmes de passerelles vers l'emploi à l'intention des professionnels immigrants, les ingénieurs, par exemple.
2. Programmes préparatoires à l'exercice d'un métier comprenant des cours d'anglais langue seconde et d'alphabétisation.
3. Programmes axés sur l'employabilité pour les prestataires de l'aide sociale et de l'assurance-emploi et pouvant inclure : l'acquisition d'expériences professionnelles, de connaissances de base et de compétences relatives à l'employabilité, la possibilité d'entreprendre une formation professionnelle précise, le soutien à la rémunération pour les employeurs offrant une formation en cours d'emploi, le support au travailleur autonome, le service de placement incluant des ateliers de recherche d'emploi (plus de 40 000 personnes ont participé à ces programmes en 2002-2003).

[4] La recommandation 6 du rapport de la Commission se lit en partie comme suit : En Alberta, il faut maintenir et améliorer constamment un programme d'études équilibré et complet en : (b) ouvrant toutes les voies pour que les élèves apprécient les beaux-arts, apprennent d'autres langues que l'anglais, mènent une vie active et saine, explorent les carrières émergentes et développent des compétences professionnelles spécifiques.

4. Allocation de frais de scolarité et de subsistance pour les personnes à faible revenu cherchant à acquérir des compétences professionnelles et désirant soit se perfectionner dans un établissement d'enseignement reconnu, soit suivre des cours d'alphabétisation, d'anglais langue seconde, de gestion de vie, de formation préparatoire à l'emploi ou de formation intégrée (combinaison de ce qui précède).

5. Information et publications, ateliers et consultation. Une sélection des nouvelles publications: *Looking for Work,* destinée aux adultes sachant peu lire et écrire, *Seekers and Storytellers*, proposant des modèles aux autochtones et *A Guide to Midlife Career Moves.*[5]

6. Aide financière aux prestataires de l'aide sociale (mesures destinées à soutenir la famille et la santé). Une nouvelle loi, le projet de loi 32 (*Income and Employment Supports Act)*, promulguée en mars 2003, créera une nouvelle structure de programmes et de bénéfices ainsi que d'autres éléments de soutien.

7. Programmes ciblés à l'intention des personnes handicapées, des jeunes, des immigrants, des autochtones, des Premières Nations et des travailleurs âgés (voir les autres sections).

Défis :

- Prévention des mouvements de clientèles d'un programme à l'autre ou d'un retour aux prestations d'aide sociale.
- Identification des lacunes et évaluation des programmes.
- Développement d'indicateurs significatifs de rendement.
- Possibilité d'offrir des services aux travailleurs albertains non admissibles à l'assurance-emploi ou à l'aide sociale.

[5] Pour connaître toutes les autres publications, voir le site www.alis.gov.ab.ca/careershop.

Mesures en milieu de travail

Le secteur privé albertain est engagé de diverses manières dans le développement d'une main-d'œuvre pouvant contribuer à l'évolution économique et sociale de la province.

Voici quelques-unes des mesures mises en place :

1. Les employeurs collaborent avec des formateurs et des éducateurs à l'élaboration de profils d'études, de programmes d'employabilité, de possibilités de formation personnalisée et à l'analyse des pénuries de main-d'œuvre (la mesure Trade Up de l'Alberta Construction Association, le programme *Job Safety* destiné aux jeunes, *Competences Canada* et *Effective Reading in Context Program* sont des exemples de ces collaborations).

2. Des ressources sont mises en place pour aider les employeurs, comme tout récemment, *Finders and Keepers: Recruitment and Retention Strategies*, et un guide de l'employeur utilisé lors de l'embauche de personnes handicapées.

3. La nouvelle *Skills Investment Strategy* mentionnée précédemment servira à aider un plus grand nombre d'individus à tirer parti de situations d'apprentissage à temps partiel et à augmenter l'accessibilité aux possibilités d'études et de formation pour les travailleurs.

4. Certains programmes communautaires sont toujours financés par l'entremise du *Community Adult Learning Program*, comprenant le *Volunteer Tutor Adult Literacy Service*. Un certain nombre d'albertains suivent ces cours pour des motifs professionnels.

5. Les albertains ont accès à une vaste panoplie de publications et d'informations.

6. Des associations industrielles ou des groupes à vocation industrielle *ad hoc* sont soutenus dans leur recherche de définition des enjeux et des stratégies relatives aux ressources humaines, particulièrement dans les domaines de l'alphabétisation (travailleurs de la transformation alimentaire, de la construction et du tourisme, camionneurs), dans les secteurs où des pénuries de main-d'œuvre sont prévisibles et là

où des programmes d'adaptation de la main-d'œuvre sont requis (mises à pied). L'*Alberta Workforce Essential Skills Committee,* groupe multipartite dirigé par l'industrie, entreprend de nombreux projets en vue d'améliorer les capacités de lecture et d'écriture de la main-d'œuvre.

7. Les collèges collaborent également étroitement avec le secteur privé afin de définir les besoins en éducation de base et en formation et pour mettre au point la formation sur mesure adéquate. Ils font également une promotion active de leurs cours et de leurs programmes auprès du grand public non subventionné.
8. Le système scolaire de la maternelle à la 12e année offre divers programmes requérant la participation directe des employeurs.

DÉFIS RELIÉS À L'APPRENTISSAGE CONTINU

D'après le comité ministériel formé pour étudier la question de l'apprentissage continu (1999), il serait profitable d'en faire une promotion accrue en Alberta. Voici, à cet égard, quelques-uns des défis à relever:

1. L'accessibilité aux études et à la formation, comprenant les frais, le lieu, l'horaire, la publicité, le recours à la technologie, les places disponibles ainsi que l'évaluation et la reconnaissance des acquis;
2. l'établissement de relations ténues entre l'éducation et la formation d'une part, et les employeurs, les pénuries de main-d'œuvre et les tendances du marché du travail d'autre part.

DÉFIS RELIÉS AU PERFECTIONNEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

L'Alberta accueille toujours le plus grand nombre de citoyens en provenance des autres provinces canadiennes et jouit, après le Manitoba, du plus faible taux de chômage. Le principal défi concernant la main-d'œuvre albertaine réside dans sa pénurie de main-d'œuvre qualifiée*: « En Alberta, la marge de manœuvre du marché du travail est très serrée: le nombre de travailleurs qualifiés est insuffisant dans de nombreuses professions. Dans certaines d'entre elles, le taux de chômage a diminué pour se fixer à 0,3 %. Le défi consiste donc à maximiser la participation de tous à la vie active pour garantir l'inclusion de groupes comme les personnes handicapées, les autochtones, les immigrants et les jeunes » (plan triennal 2003-2006*). En 2001-2002, vingt-deux groupes professionnels enregistraient un taux de chômage inférieur à 3 %, signalant une pénurie de main-d'œuvre dans chacun de leurs secteurs.

Pour relever ce défi, le *Labour Force Planning Committee*, composé de dix ministères différents, a élaboré un document de stratégie intitulé *Prepared for Growth: Building Alberta's Labour Supply* (2001). Ce dernier définit trois enjeux majeurs :

- Augmenter le niveau de compétence et de connaissance des albertains.
- Accroître la mobilité de la main-d'œuvre au Canada.
- Accentuer la migration de travailleurs qualifiés vers l'Alberta.

L'Alberta s'efforce d'améliorer ses services offerts aux professionnels et aux personnes de métier formés à l'étranger afin de leur permettre d'atteindre plus rapidement le plein emploi; de plus, un nouveau programme à l'intention des candidats sélectionnés accélère l'entrée d'immigrants dans des domaines en pénurie de main-d'œuvre.

Voici quelques autres mesures destinées à augmenter la participation à la vie active des jeunes, des autochtones et des personnes handicapées: programme de formation à l'employabilité en partenariat avec les Premières Nations (en 2002-2003, 15 projets ont pris forme en Alberta), augmentations budgétaires pour le *Disability Related Employment Supports Program* en 2001/2002, mise en application des recommandations du *Minister's Employability Council* (2001-2002, à l'égard des personnes handicapées), planification de la révision du programme de soutien au revenu garanti pour le *Handicapped Program* et application des recommandations du *MLA Committee to Review Low-Income Programs*.

STRATÉGIES POUR LES PARTENAIRES

Les membres du groupe de travail ont défini les stratégies suivantes qui devraient être adoptées par les intervenants en vue d'améliorer les services de développement de carrière :

1. Renforcement des réseaux de communication et d'information entre les intervenants, en particulier entre les intervenants de première ligne, les fournisseurs de services et les principaux responsables de développement de politiques. Pour cela, il faudra sans doute établir des structures officielles pour faciliter l'échange de renseignements à des moments clés, spécifiquement avant les changements de politiques et de programmes.

2. Adoption d'approches plus proactives et responsables en vue de trouver des solutions inventives aux problèmes rencontrés.

3. Solution aux problèmes de juridiction et assurance d'une collaboration efficace.

4. Élaboration de stratégies de cueillette d'informations concrètes (mesures, résultats, évaluation) afin de démontrer l'impact des programmes et des services de développement de carrière.

5. Support plus appuyé aux individus recherchant d'autres avenues professionnelles que celles des études postsecondaires. Encourager les parents à aider leurs enfants à élargir leur champ d'exploration de choix de carrière et d'études supérieures et à investiguer au-delà des études postsecondaires traditionnelles.

6. Invitation plus formelle aux employeurs à mettre au point des solutions aux défis actuels du marché du travail.

7. Recherche de moyens pour publiciser les meilleures pratiques à travers la province.

8. Acquisition de l'assurance que les responsables de la prestation des services disposeront des ressources adéquates pour appliquer la politique (par exemple, il se pourrait que le système d'enseignement secondaire ait besoin de spécialistes en développement de carrière).

9. Poursuite de la recherche d'informations pour répondre adéquatement aux besoins différents des collectivités urbaines et rurales.

10. Application créative de la technologie.

Principaux enjeux à réaliser en Alberta

Voici les enjeux considérés comme étant présentement « les plus urgents » en Alberta aux yeux des membres du groupe de travail :

1. **Compréhension**—nécessité de mieux comprendre les besoins des divers groupes de clients, ce qui fonctionne bien, le coût et les bénéfices des diverses interventions. Nous disposons, comme jamais auparavant, d'une somme importante d'informations, mais notre compréhension de la situation d'ensemble ne semble pas s'être améliorée. Il importe donc particulièrement de connaître la réaction des étudiants et des clients pour en mesurer tout l'impact.

2. **Répartition des ressources**—nécessité d'évaluer constamment la répartition des ressources pour déterminer la meilleure combinaison de programmes et de services, compte tenu des groupes de clients à servir, de la clientèle dont les besoins sont les plus urgents et des autres albertains.

3. **Politique**—nécessité d'élaborer des politiques et de les appliquer efficacement afin de répondre aux priorités, d'orienter la prestation des services, d'améliorer les services de développement de carrière à l'échelle systémique et de faire en sorte que les responsables de développement de politiques, les professionnels et les employeurs possèdent une compréhension commune.

4. **Responsabilité**—nécessité d'établir un équilibre entre les diverses approches de responsabilisation, incluant l'autoévaluation, la supervision, la recherche et l'évaluation, les mesures et les indicateurs de rendement, les normes, les lignes directrices et les procédures ainsi que la communication touchant les priorités, les exigences et les attentes.

3.4 TERRITOIRES DU NORD-OUEST

Remarque : L'équipe des T N-O ne pouvant voyager pour assister au symposium, n'a pas rédigé comme tel de document pré-symposium. Elle a cependant communiqué des documents pertinents, qui donnent un aperçu du développement de carrière et du développement de la main-d'œuvre dans les Territoires du Nord-Ouest.

Les documents additionnels suivants ***: NWT*** *Labour Force Development Plan 2002-2007 et Career Development Across the Lifespan sont accessibles à l'adresse électronique*

http://www.ece.gov.nt.ca/06%20careerEmploy/index.html

LES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE DANS LES TERRITOIRES DU NORD-OUEST *(texte extrait de NWT Labour Force Development Plan: 2002-2007, mars 2002)*

Les services de développement de carrière aident les gens à trouver de la satisfaction dans leur travail et leur vie personnelle. Ils les aident à développer les compétences leur permettant de prendre des décisions informées et d'éviter ainsi de coûteux tâtonnements dans les choix relatifs à leurs apprentissages ou leur travail. Ces services sont basés sur les besoins des individus et ces besoins sont ordinairement exprimés dans un plan de carrière (*Career Action Plan* ou CAP).

Les services de développement de carrière peuvent s'avérer nécessaires chaque fois qu'un individu fait une transition vers une nouvelle situation d'apprentissage ou de travail. Ils englobent un large éventail d'activités telles qu'évaluation, orientation, information relative aux carrières et au marché du travail, recherche d'emploi, préparation d'un plan d'action de carrière et consultation. Ces services peuvent s'adresser à un individu particulier ou à un groupe et être fournis en personne, par téléphone ou par ordinateur. Ils peuvent être dispensés dans des centres de développement de carrière, dans les écoles ou par l'intermédiaire d'autres organismes communautaires.

LA SITUATION ACTUELLE

Divers établissements et organismes des T. N-O. peuvent fournir une forme ou une autre de services de développement de carrière; ainsi :

- Les centres régionaux de développe-ment de carrière et le centre de service Canada/T.N.-O. De Yellowknife offrent des services de développement de carrière, avec ou sans assistance.
- Les campus du collège Aurora et les centres communautaires d'apprentissage offrent des services de développement de carrière avec ou sans assistance.
- Les bureaux de ressources humaines autochtones aident les Dénés, les Métis, les Inuvialuits et les Inuits à prendre les décisions relatives à leur instruction, leur formation ou leur travail.

Les écoles des T.N.-O. Offrent des services d'orientation et (ou) les cours officiels de *Career and Life Management* (CALM) (gestion de vie et de carrière) et *Career and Technology Studies* (CTS) (carrière et technologie). À l'heure

actuelle, tous les élèves de 9e année doivent se fixer un *Career and Program Plan* (CPP) (plan de programme et de carrière) qui est repris et mis à jour tout au long de leur cheminement à l'école secondaire.

Divers organismes bénévoles et non gouvernementaux, comme le *NWT Training Centre* et le *NWT Council for Disabled Persons*, fournissent, de manière officielle ou non officielle, des services de développement de carrière aux particuliers ou aux membres qu'ils desservent.

Beaucoup d'employeurs dans les T.N.-O. Offrent des services de développe-ment de carrière, avec ou sans assistance, à leurs employés qui désirent améliorer leurs compétences.

Certains des individus et des organismes qui fournissent des services de développement de carrière sont membres d'associations professionnelles. Certains aussi participent à des activités régulières de perfectionnement professionnel qui font en sorte qu'ils aient les compétences et les connaissances nécessaires pour aider les gens à prendre des décisions éclairées à propos de leur carrière.

PRINCIPAL DÉFI

L'importance des services de développement de carrière dans la prise de décisions judicieuses touchant l'éducation, la formation et le travail étant de plus en plus reconnue, cela crée une demande accrue pour des services complets. L'évolution du marché du travail, combinée à de nouvelles attentes, aux nouvelles technologies et aux nouvelles façons de communiquer, requiert des services de développement de carrière de plus en plus innovateurs. Les éléments du réseau de services de développement de carrière se développent. Toutefois, il n'existe pas encore de réseau intégré et complet dans les T.N.-O.. Les lacunes entraînent des inégalités dans l'accessibilité et la qualité des services.

MESURES D'AJUSTEMENT

Divers ajustements permettront d'améliorer et d'étendre les services de base qui se sont développés dans les T.N.-O. au cours des cinq dernières années.

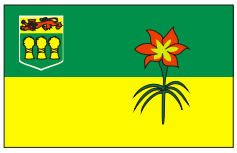
MESURES EN PLACE OU EN VOIE DE RÉALISATION	MESURES PRÉVUES
Initiatives touchant l'orientation et la stratégie	
Le Ministère (Éducation, culture et emploi) a approuvé la *Departmental Directive for Career Development Across the Lifespan* (Directive ministérielle pour un développement de la carrière tout au long de la vie), laquelle dresse le cadre d'un système de développement de carrière complet, cohérent et accessible, comportant programmes, services, renseignements et aide.	Les écoles, le collège Aurora, les centres de développement de carrière et le Centre de service Canada/T.N.-O. vont dresser des plans d'application spécifiques, mais coordonnés, afin d'assurer la cohérence du système. Le Ministère fournira le financement, l'aide à la programmation et à l'évaluation, les normes relatives aux professionnels et aux programmes, et son expertise au *Career Development Certificate Program* (Programme de certificat en développement de carrière). Ces efforts viseront tous les citoyens en âge de travailler.
Des mesures ont été prises pour intégrer la prestation des services de développement de carrière et d'emploi. La plus marquante de ces mesures est la cohabitation des fournisseurs de services fédéraux et territoriaux au Centre de service Canada/T.N.-O. de Yellowknife.	On cherchera à intégrer la prestation des services d'emploi et de développement de carrière dans un plus grand nombre de collectivités des T.N.-O., au moyen de discussions entre les organismes gouvernementaux, non gouvernementaux et établissements d'enseignement. Ces discussions porteront sur la possibilité d'offrir les services en partenariat, de les regrouper et les renforcer, en particulier quand ils s'adressent aux jeunes et aux chômeurs. On privilégiera une prestation individualisée comme moyen de renforcer les services d'emploi et de développement de carrière dans les collectivités des T.N.-O.
Pour accéder aux services d'enseignement, de formation et de développement de carrière fournis en vertu de *Labour Market Development Agreements* (Ententes de développement du marché du travail), il faut avoir un plan de carrière (CAP). On examine la possibilité d'exiger un tel plan de la part de tout individu cherchant à obtenir des services de développement de carrière.	Le personnel de première ligne sera formé pour dresser les plans de carrière et faire le suivi, et pour travailler avec les nouveaux outils qui facilitent la planification de carrière, en particulier auprès des jeunes et des chômeurs. On favorisera les connaissances et compétences nécessaires pour réussir au XXI^{e} siècle, comme bases des plans de carrière (CAP).

MESURES EN PLACE OU EN VOIE DE RÉALISATION	MESURES PRÉVUES
Soutien communautaire et initiatives de programmation	
Le collège Aurora dispense un *Career Development Certificate Program* (programme de certificat en développement de carrière) qui respecte les normes nationales des professionnels en développement de carrière. Ce programme comporte cinq cours obligatoires et quatre cours optionnels. Le programme a formé avec succès des professionnels en développement de carrière, par-delà les disciplines. Des cours de développement de carrière font également partie des programmes de *Teacher Education*, *Adult Education* et *Social Work* (formation des enseignants, éducation aux adultes et travail social) dispensés au collège Aurora.	Le *Career Development Certificate Program* sera activement publicisé et mis à la disposition d'un plus grand nombre de fournisseurs de services de première ligne, y compris des agents d'emploi communautaires et des éducateurs. On renforcera le programme en y incluant des éléments faisant le lien entre l'histoire socioculturelle des T.N.-O. et les comportements en matière de prise de décisions. On encouragera les fournisseurs de services de première ligne à profiter régulièrement d'occasions de perfectionnement professionnel pour mettre à jour leurs compétences en développement de carrière, et à collaborer avec leurs semblables, pour renforcer le développement de carrière dans les collectivités des T.N.-O..
Le collège Aurora, les écoles primaires et secondaires et les centres de développement de carrière se partagent la responsabilité de dispenser les services en développe-ment de carrière. En vertu d'une entente avec le Ministère, le collège Aurora a activement fourni des services de développement de carrière et permis aux collectivités des T.N.-O. d'acheter la documentation pertinente.	L'entente sur les services de développement de carrière intervenue entre le Ministère et le collège Aurora sera revue et mise à jour. Le Ministère étudiera la possibilité de conclure des ententes similaires avec d'autres groupes responsables de services de développement de carrière.
Le campus Thebacha du collège Aurora, à Fort Smith, reçoit du financement pour offrir, à titre de projet pilote, un choix de services de développement de carrière qui devraient améliorer la capacité des étudiants de naviguer entre le marché du travail, l'enseignement supérieur et la formation. Le centre de réussite des étudiants suit un modèle appliqué dans de nombreux collèges du sud du Canada et utilise une grande variété d'outils de développement de carrière. Il permet aux étudiants d'avoir accès à de l'aide pédagogique comme le tutorat, le développement de carrière, les aptitudes à l'étude et la recherche sur Internet.	Le projet pilote de centre de réussite des étudiants du campus Thebacha a été passé en revue et les éléments ayant donné de bons résultats ont été élargis aux campus Aurora et Yellowknife. Les possibilités d'apprentissage coopératif et appliqué et l'aide au bien-être seront mises en évidence dans les futurs centres de réussite des étudiants. Le Ministère, avec le concours du collège Aurora, va suivre les clients des services de développement de carrière sur une période de cinq ans. Tous deux élaboreront et appliqueront des moyens d'intervention de suivi, au besoin.
Afin de mieux intégrer le développement de carrière aux programmes d'études des écoles secondaires des T.N.-O., un module sur les transitions a été incorporé au programme du cours obligatoire de *Career and Technology Studies* (CTS). Les écoles des T.N.-O. continuent d'étudier différentes façons d'enrichir le contenu du cours de CTS touchant le développement de carrière. Un programme sur la transition entre l'école et le travail, lancé à la St. Patrick High School de Yellowknife a donné de bons résultats et pourrait servir de modèle aux autres écoles des T.N.-O..	Le Ministère et les conseils scolaires de district vont continuer à suivre les effets du cours de CTS sur le développement de carrière et les décisions des jeunes des T.N.-O.. Le Ministère va commanditer chaque année un projet pilote dans un district, pour mettre au point de nouveaux modèles et méthodes en développement de carrière chez les élèves de niveau secondaire. Les activités qui donneront de bons résultats seront documentées et largement publicisées dans l'ensemble des T.N.-O..

MESURES EN PLACE OU EN VOIE DE RÉALISATION	MESURES PRÉVUES
Un projet pilote visant à offrir des services d'orientation professionnelle par Internet dans les collectivités des T.N.-O. est à l'étude.	Une bourse du travail électronique comprenant un service d'orientation professionnelle a été lancée au printemps 2002, à l'adresse www.jobsnorth.ca . Ce service sera surveillé, modifié, élargi ou amélioré pour faire place aux nouvelles technologies et aux demandes des usagers.

RÉSULTATS	INDICATEURS
▪ Un système de développement de carrière cohérent, accessible à tous les habitants du Nord.	▪ Compréhension et pleine réalisation du rôle et des responsabilités des services de développement de carrière. ▪ Nombre suffisant de fournisseurs de services de première ligne ayant les compétences voulues pour fournir des services de développement de carrière appropriés. ▪ Fournisseurs des services de première ligne collaborant en plus grand nombre pour appuyer la prise de décisions relatives à la vie, la formation, le travail.
1. Dans chaque collectivité des T.N.-O., les services de développement de carrière appropriés.	▪ Services de développement de carrière dans chaque collectivité des T.N.-O.. ▪ Sensibilisation accrue aux services de développement de carrière. ▪ Utilisation des services de développement de carrière par plus de gens. ▪ Plus de gens se fixant des objectifs de carrière et les atteignant. ▪ Plus de gens prenant de bonnes décisions concernant leurs études, leur formation et leur travail. ▪ Plus de succès à l'école et en milieu de travail.

3.5 SASKATCHEWAN



BILAN – PLANIFIER POUR L'AVENIR

INTRODUCTION

Pour être utile à la société, le développement de carrière exige des efforts concertés de la part de tous ses membres. Cette responsabilité appartient donc à la fois aux individus, aux familles, aux fournisseurs de services, aux employeurs et enfin, à la collectivité tout entière. Ces actions concertées avantagent de façon significative tant la personne que la société. En Saskatchewan, des travaux préparatoires à la tenue du symposium national ont permis de confirmer qu'au niveau provincial, tous les organismes concernés doivent absolument constituer un large groupe de partenaires qui se penche efficacement sur les besoins, les défis et les possibilités constatés. Il faut toutefois clairement reconnaître l'existence actuelle d'excellents partenariats sur lesquels on peut s'inspirer pour redoubler d'efforts et améliorer la mise en œuvre et la prestation des services et programmes d'orientation à l'échelle de la province.

Pour préparer le Symposium national sur le développement de carrière, l'apprentissage continu et le perfectionnement de la main-d'œuvre et amorcer la discussion, une table ronde réunissant des intervenants clés a été convoquée en avril 2003. Par la suite, on a convenu que l'information à transmettre concernant la Saskatchewan reposerait sur les réactions exprimées suite à un sondage postal comportant les questions – légèrement modifiées - proposées par la Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière (FCAC) (Voir l'Annexe). Des représentants du secteur de l'éducation, des syndicats, de l'entreprise privée, de l'industrie, des organismes communautaires, de plusieurs ministères provinciaux et de Développement des ressources humaines Canada, région de la Saskatchewan, ont été invités à réagir. On a également prévu utiliser les conclusions du sondage pour élaborer ultérieurement un plan stratégique provincial en développement de carrière.

Les réactions reçues ont d'abord été résumées puis on en a ensuite dégagé les points communs. Voici donc le profil général des services de développement de carrière en Saskatchewan, profil servant de contexte à ce document. La section couvrant les caractéristiques contextuelles propres à la Saskatchewan est importante, car elle peut faire comprendre certains des enjeux et défis exposés plus loin.

PROFIL DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE EN SASKATCHEWAN

Le programme d'études de la maternelle à la 12^{e} année de la Saskatchewan comprend des cours de développement de carrière à l'intention des élèves de la 6^{e} à la 9^{e} année (orientation professionnelle) et ceux de la 10^{e} à la 12^{e} année (exploration de carrières et transitions personnelles). De plus, les compétences propres au développement de carrière sont intégrées à plus de 40 cours d'arts appliqués et dans le programme d'études en *English Language Arts.* Les compétences en développement de carrière, qui reposent sur le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail*, seront incorporées à l'intérieur de toutes les matières au cours des prochaines années. L'implantation du *Saskatchewan Job Chart*, d'Emploi-Avenir Saskatchewan, des salons des carrières et du portfolio de compétences en

gestion de carrière, ainsi que l'utilisation d'instruments et de productions comme *Jouer pour de vrai*, *SaskNetWork* et la *Career Information Hotline* fournissent des ressources supplémen-taires aux élèves, aux enseignants et aux conseillers. Les superviseurs et les conseillers d'orientation donnent des renseignements sur les cheminements de carrière et les supports offerts aux élèves pour faciliter leur passage d'un établissement d'enseignement à un autre et de l'école au marché du travail. L'enseignement postsecondaire prévoit également un volet « développement de carrière » et soutient pour sa part la transition vers le marché du travail en offrant un counseling de carrière favorisant l'acquisition des connaissances, la découverte des aptitudes et des compétences de l'étudiant, appuyant la mise au point du portfolio, définissant et établissant des liens avec les employeurs intéressés. Il faut cependant reconnaître l'importance de maintenir des contacts sérieux entre les deux niveaux d'enseignement, le secondaire et le postsecondaire afin de répondre aux besoins découlant du cheminement scolaire des élèves et de leur entrée sur le marché du travail.

Le gouvernement provincial, par l'entremise de *Can-Sask Centres*, fournit également des services de développement de carrière à l'intention des adultes. Vingt centres répartis dans toute la province assurent des services de carrière, de formation et d'emploi et du soutien pour faciliter les transitions entre l'apprentissage et le monde du travail. Ces services comprennent l'utilisation des ressources dans les centres libre-service, du counseling personnel, des ateliers, des programmes emploi et formation et des services aux employeurs. Le site Web de *SaskNetWork* offre, à l'intention des employés et des employeurs, des services d'information en ligne sur la recherche d'emploi (y compris les offres d'emplois), le jumelage emploi-travailleur, la planification de carrière, les offres de formation et de stages, le marché du travail, les possibilités de travail autonome et l'environnement de travail en général.

D'autres organismes publics constituent une autre source majeure de supports et de services de développement de carrière. En dehors des secteurs de l'éducation et du gouvernement provincial, il existe plusieurs organisations communautaires (au service des immigrants, des Métis, des Premières nations et des personnes handicapées, notamment) et des organismes privés fournissant un large éventail de services de carrière et d'emploi.

Les professionnels en développement de carrière, les responsables de développement de politiques et les individus se préoccupent du fait que, dans la province, les services et les programmes manquent de cohérence, d'accessibilité générale, de supervision systématique et d'objectifs spécifiques. Il n'existe aucun centre à travers duquel la planification et la transmission d'informations pourraient émerger pour favoriser un leadership collectif en développement de carrière et pour aider les fournisseurs de services à s'engager dans cette direction, créant ainsi une culture de développement de carrière assurant une amélioration constante.

Les diverses lacunes observées dans les services de développement de carrière démontrent bien que la Saskatchewan ne dispose d'aucun « *système* » global et cohérent. Il est possible qu'à l'intérieur de la future stratégie de développement de carrière actuellement élaborée en Saskatchewan pour le système d'enseignement touchant la maternelle à la 12^{e} année et l'enseignement postsecondaire, un concept cohérent et global puisse prendre forme. Pour être efficace, cette stratégie devra faire intervenir de nombreux groupes d'intérêt et être sensible aux divers besoins.

DÉFINITION DE « DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE »

Le sondage *Saskatchewan Career Development Services and Supports* demandait aux répondants de donner leur définition du terme développement de carrière. Les définitions reçues furent très variées, passant de l'approche professionnelle traditionnelle axée sur les choix immédiats d'études et de carrière ou d'emploi à une très large approche englobant l'acquisition de compétences en gestion de carrière pouvant même durer toute la vie.

Selon la définition traditionnelle, le développement de carrière est centré sur un objectif de préparation immédiate au monde du

travail. On le perçoit comme englobant toute la personne, mais consistant surtout à favoriser l'acquisition compétences et d'expériences requises pour le travail et l'accomplissement personnel. Cette approche a principalement pour objectif d'améliorer l'employabilité et de faciliter l'obtention d'un emploi significatif.

Selon l'autre point de vue, le développement de carrière est processus continu au cours duquel l'individu prend conscience, explore et expérimente les facteurs qui influencent les divers aspects de sa vie. Les connaissances, les compétences et les attitudes qui évoluent au cours de ces découvertes successives permettent de planifier et de prendre des décisions qui dépassent l'exploration de carrières et les choix professionnels en incluant les aptitudes à s'organiser et des compétences vie-travail. Le développement de carrière constitue donc une forme d'apprentissage continu, les compétences personnelles et professionnelles évoluent et s'accroissent constamment au cours de l'existence, en réaction aux changements et aux nouvelles perspectives qui se présentent.

Tout futur projet de stratégie de développement de carrière devra surmonter ce défi : s'entendre sur une définition commune. Cette dernière devra être suffisamment flexible pour recevoir l'assentiment de tous les partenaires.

CARACTÉRISTIQUES CONTEXTUELLES PROPRES À LA SASKATCHEWAN

La Saskatchewan se caractérise par un certain nombre d'éléments distinctifs qui influencent fortement la nature des services de développement de carrière. La majeure partie de sa population, environ un million d'habitants dans toute la province, vit dans ses deux principaux centres urbains (38 %), Regina et Saskatoon. Le reste est réparti dans quelques petites villes (25 %) et dans des zones rurales (37 %) relativement modestes. Les services et l'aide en matière de développement de carrière et d'emploi se limitent surtout aux grands centres, les zones rurales se trouvant donc à cet égard largement défavorisées.

Depuis vingt ans, la population de la Saskatchewan est demeurée relativement stable, la croissance démographique moyenne se situant à 0,1 % par année, soit tout juste plus de 1 000 habitants. Il s'agit de l'un des taux de croissance les plus faibles au pays.

Au total, si la population a très peu augmenté au cours des ans, ses caractéristiques démographiques ont par contre beaucoup évolué. Les membres des Premières nations représentent la plus grande partie de la croissance démographique naturelle et ils constitueront de plus au cours des prochaines années une portion plus importante de la population totale. La structure par tranche d'âge évolue elle aussi. La population de la province vieillit et les tendances projetées le prouvent. En Saskatchewan, le nombre de personnes faisant partie de la génération du baby-boom (actuellement âgées entre 40 et 54 ans) continuera d'augmenter pendant cinq à dix ans, puis commencera à diminuer. Les 55 à 64 ans se feront alors plus nombreux. Les groupes plus jeunes, soit les 15 - 24 ans et les 25 - 39 ans, connaîtront une légère hausse. [1]

La main-d'œuvre sera par conséquent touchée par les prévisions démographiques puisque les travailleurs seront moins nombreux pour remplacer ceux qui prendront leur retraite.

Le taux de croissance projetée de la population active de la Saskatchewan ralentira cependant considérablement au cours des prochaines années et la taille de sa population active devrait atteindre son point culminant entre 2008 et 2013. Les employeurs devront alors puiser à même les ressources humaines de la province et trouver des moyens pour attirer et conserver les travailleurs possédant des expériences et des compétences variées, incluant les membres des Premières nations et des Métis, des personnes handicapées, des immigrants et des réfugiés. C'est l'augmentation rapide de la population autochtone qui constitue la meilleure possibilité d'acquérir la future main-d'œuvre requise. Selon les prévisions, les Autochtones représentent actuellement entre 8 % et 12 % des nouveaux travailleurs (âgés de 15 à 24 ans) et cette proportion devrait atteindre environ 29 % d'ici

[1] Saskatchewan Labour Market Trends Report. Saskatchewan Post-Secondary Education and Skills Training : janvier 2000; p.46.

	1998	Projection [1] 2003	2008	2013	2018
Nombre total possible de travailleurs (à condition que les taux de participation des Amérindiens inscrits soient constants)	519 960	531 490	536 745	530 387	518 611
Amérindiens inscrits faisant partie de la population active	25 896	32 167	39 962	49 097	59 186

2015. [2] Il faudra donc déployer d'énormes efforts pour amener les jeunes Autochtones à désirer d'approprier les emplois dans un marché du travail exigeant de plus en plus un niveau de scolarité élevé et de solides compétences. Il y aura par ailleurs des défis à relever par rapport à la gestion de carrière et à la situation géographique, étant donné qu'un grand nombre d'Autochtones vivent dans des régions isolées. Même dans une situation où les Autochtones et les individus appartenant à des groupes défavorisés arrivent à participer pleinement au marché du travail, la Saskatchewan et d'autres provinces et territoires du Canada devront quand même se tourner de plus en plus vers l'immigration pour solutionner leur pénurie de main-d'œuvre et relever leurs autres problèmes démographiques. On prévoit qu'en 2011, la croissance nette de la main-d'œuvre sera entièrement attribuable à l'immigration et qu'il en sera de même en 2031 pour la croissance nette de la population.[3]

La Saskatchewan se distingue également par la prédominance de petits employeurs dans le secteur privé. Soixante pour cent des employeurs comptent moins de cinq employés et une autre proportion de 29 % en compte moins de 20. Alors que les grandes sociétés sont en mesure d'offrir un développement de carrière systématique, la plupart des petits employeurs ne disposent d'aucune ressource pour le faire. Le potentiel de développement des ressources humaines de nombreux employeurs est limité, voire inexistant et, lorsque des activités de ressources humaines sont entreprises à l'interne, elles se limitent souvent à l'embauche, au congédiement et à la rémunération. En raison de la forte proportion des petits employeurs dans la province, on peut affirmer que très peu de travailleurs bénéficient actuellement d'un support en développement de carrière.

La Saskatchewan est fière du rapport particulier qu'elle a établi avec la communauté autochtone. Des partenariats ont été créés avec la *Federation of Saskatchewan Indian Nations (FSIN)* et plusieurs groupes de Premières nations la *First Nations University of Canada*, le *Gabriel Dumont Institute* (seul établissement d'enseignement postsecondaire au pays appartenant à des Métis et géré par eux) et le *Northern Teacher Education Program (NORTEP) for Northern Saskatchewan* . Ce sont des exemples d'alliances, toutes aussi précieuses les unes que les autres, que le *Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology (SIAST)* et les universités ont forgées avec la communauté autochtone et qui font évoluer son développement de carrière.

FORCES DE LA SASKATCHEWAN

L'approche coopérative utilisée pour planifier et élaborer des programmes et diverses activités constitue l'une des principales forces de la Saskatchewan. Suite à une consultation intelligente en relation à des réponses à des besoins réels, on a pu créer plusieurs mesures et programmes fructueux. Voici quelques exemples dignes de mention : le développement de programmes de la maternelle à la 12e année, *School*^{PLUS}, *Job Start Future Skills*, le *Sector Partnerships Program*, le *Northern Labour Market Committee,* la *Saskatchewan Apprenticeship and Trade Certification Commission*, le *Saskatchewan Labour Force Development Board; Recognition of Prior Learning (RPL)*, des projets fédéraux-provinciaux pour la publicité de documents sur les carrières et le marché du travail tels *Saskatchewan Job Futures*, *Sask Job Chart* Aboriginal - deux partenariats conclus avec les Autochtones, le système de prestation *Canada*-

[2] Saskatchewan Labour Market Trends Report. Saskatchewan Post-Secondary Education and Skills Training: janvier 2000; p.46.

[3] Le savoir, clé de notre avenir : le perfectionnement des compétences au Canada. Gouvernement du Canada : février 2002.

Saskatchewan Career and Employment et de nombreux autres.

La clé du succès pour assurer leur durabilité à long terme réside dans l'engagement à intégrer les principes de partenariat pour rallier les intervenants et recueillir leur appui. La collaboration et le renforcement des pouvoirs sont des principes essentiels et tous les intervenants doivent être impliqués dans un processus significatif basé sur des objectifs communs et selon un plan d'action acceptable pour tous les partenaires.

ENJEUX IMPORTANTS EN DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Selon les répondants au sondage, voici les enjeux jugés importants pour établir des services de développement de carrière efficaces:

Services personnalisés

Pour garantir que la prestation des services reposera sur un équilibre entre les besoins individuels et sociaux, il faut que le soutien soit personnalisé, et non générique. L'approche consistant à s'arrêter aux obstacles que le client doit surmonter est plus coûteuse et nécessite une plus grande expertise, mais les résultats de l'intervention seront plus durables. Certains types de programmes moins spécifiques ont quand même leur utilité, mais il faudra les concevoir après avoir analysé avec soin les besoins actuels et réels des clients et des fournisseurs de services.

Formation des fournisseurs de services

L'acquisition de solides connaissances et compétences en développement de carrière par le personnel constitue un élément essentiel à tout fournisseur efficace de services. Il faudra absolument fixer des normes et des lignes directrices concernant la formation, tant celles des professionnels en développement de carrière que celle des gestionnaires.

Diffusion et utilisation efficace de l'information

L'accès à l'information joue un rôle crucial dans l'efficacité de la gestion de carrière. En Saskatchewan, il existe de nombreuses et excellentes sources d'information sur les carrières et l'emploi, de même que des productions exceptionnelles. Ceux qui pourraient en bénéficier ne sont malheureusement pas toujours au courant et, s'ils en connaissent l'existence, ils ignorent souvent comment les utiliser efficacement. En Saskatchewan, la diffusion et l'utilisation efficaces de l'information sur les carrières constituent un point faible qui nécessite de sérieuses améliorations. L'information sur les carrières doit être exhaustive, impartiale, conviviale, fiable et à jour. Elle doit être fournie rapidement et provenir de multiples sources. De préférence, il faudrait pouvoir l'obtenir sous différents formats (imprimée, audiovisuelle, par ordinateur, par Internet). *CommunityNet*, un vaste réseau Internet à haute vitesse, est accessible sur 60 % du territoire de la province et constitue un excellent moyen de diffusion. L'information obtenue par le biais d'expériences concrètes est également inestimable et on doit placer les individus dans de véritables situations professionnelles en vue de mieux leur faire explorer les carrières. Les fournisseurs de services et les personnes-ressources diffusant l'information ne sont pas toujours formés adéquatement et il leur faut du temps pour se perfectionner.

Dans certains milieux, on ne trouve aucune personne qualifiée spécifiquement affectée à fournir l'information sur les carrières. Certains renseignements sont très pointus et ne représentent pas vraiment le large éventail des possibilités existantes touchant les conseils en matière de choix et cheminements de développement de carrière. Ainsi, l'information sur les possibilités d'études est trop souvent axée sur le niveau universitaire et conséquemment, elle n'indique pas suffisamment l'importance de la formation professionnelle. Dans certaines situations, pour offrir des opinions plus équilibrées, les écoles ont créé des partenariats avec des *Can-Sask Centres* pour qu'ils fournissent des services d'orientation et d'emploi sur place. Dans la plupart des cas, ces jumelages se sont avérés efficaces.

Normes et lignes directrices de services de qualité

On ne trouve généralement pas, en Saskatchewan, des normes et des lignes directrices régissant la prestation des services d'orientation et d'emploi. Des normes englobent généralement un large éventail d'éléments de

développement de carrière, comprenant l'accès aux services, les installations, la formation du personnel, le soutien aux ressources et l'imputabilité. L'absence de normes comporte le risque que les services de développement de carrière soient mal compris et sous-estimés. Heureusement, des efforts considérables ont été récemment déployés, au niveau national, pour mettre au point un guide des compétences à l'intention des professionnels en développement de carrière. Ce guide devra être étudié à l'échelle provinciale et, s'il est jugé valable, il faudra prévoir les mesures pour sa mise en application.

Reconnaissance des acquis (RA)

Le milieu de travail subit des transformations obligeant les employés, souvent même en cours d'emploi, à acquérir et à appliquer de nouveaux groupes de compétences. *Saskatchewan Learning* et divers partenaires travaillent à améliorer les moyens d'évaluer correctement et de reconnaître les acquis antérieurs d'un individu, que ces acquis proviennent d'une source informelle ou formelle. L'apprentissage continu constitue de nos jours une attente croissante du milieu de travail et la reconnaissance des acquis représente un moyen d'appuyer, d'encourager et de récompenser tous les acquis. La reconnaissance des acquis augmente le rendement des entreprises, car ils forcent les employés à perfectionner leurs propres compétences et leurs habiletés en partant de tout ce qu'ils savent, menant à une innovation et à une productivité accrues.

Les travailleurs cherchent aussi à se doter de compétences transférables et la reconnaissance des acquis fournit un autre moyen de passer d'un système à l'autre ou de changer d'orientation à l'intérieur d'un même système.

Ceux qui désirent apprendre ont désormais des exigences variables envers le système d'éducation et cette situation entraîne l'émergence d'établissements d'enseignement davantage centrés sur les besoins des étudiants en offrant une programmation flexible et sensible. L'augmentation constante du nombre d'étudiants à temps partiel - ou ne suivant pas un programme séquentiel et comprenant ceux qui étudient et travaillent en même temps,- a nécessité l'implantation de services de reconnaissance des acquis servant de passerelles pour la reconnaissance des apprentissages en milieu de travail.

Forces et défis en matière de développement de carrière

Pour préparer les individus à acquérir la formation et à entrer sur le marché du travail, en plus de les préparer à effectuer les multiples transitions qu'ils auront à vivre tout au long de leur vie, d'autres supports et ressources s'imposent. Le tableau qui suit expose les forces et les défis relativement à un certain nombre de réorientations professionnelles courantes que les gens connaîtront pendant leur vie, sans pour autant éliminer toutes les autres situations qui pourraient aussi se présenter.

	Forces	Défis
Préparer les jeunes à apprendre et à travailler	▪ Le développement de carrière et l'exploration de carrières (y compris les expériences en milieu de travail) font partie du programme d'études de la maternelle à la 12e année. ▪ Les cours d'orientation professionnelle sont obligatoires de la 6e à la 9e année. ▪ Le développement de carrière a été intégré dans plusieurs matières et on prévoit étendre cette approche à tous les troncs communs. ▪ Des travaux sont en cours pour intégrer la reconnaissance des acquis dans le programme de la maternelle à la 12e année, pour permettre aux jeunes d'identifier leurs compétences et leurs connaissances transférables. ▪ Dans le cadre du système d'éducation de la maternelle à la 12e année, on diffuse de l'information et on dispense des ateliers sur les stratégies d'apprentissage et les aptitudes correspondantes, des services d'orientation scolaire et professionnelle et on procède à l'évaluation de la qualité des ressources. ▪ De nombreuses ressources sur les carrières sont distribuées aux écoles. ▪ Les conseillers d'orientation peuvent suivre une formation supérieure.	▪ Encourager un plus grand nombre d'élèves à explorer les carrières. ▪ Tous les élèves doivent acquérir des compétences de base en développement de carrière. ▪ Faire parvenir l'information aux conseillers d'orientation, aux enseignants et aux administrateurs pour qu'ils la transmettent aux élèves et aux parents. ▪ Corriger les perceptions et les attentes du public concernant les aspirations professionnelles réalistes (en particulier celles des parents pour leurs enfants). ▪ Changer les attitudes des enseignants et des conseillers à propos des choix d'études et de carrière pour s'assurer que les élèves soient informés à la fois des possibilités rattachées aux études universitaires et de celles qui n'en nécessitent pas. ▪ Accentuer les efforts pour que les enseignants soient bien formés à soutenir les mesures de développement de carrière. ▪ Garantir une supervision efficace des programmes et services de développement de carrière pour que les élèves atteignent les objectifs prévus (p. ex., l'acquisition de compétences en développement de carrière). ▪ Fournir une formation continue aux professionnels en développement de carrière.
Faciliter les transitions entre l'école et le marché du travail	▪ Des programmes d'expériences en milieu de travail et d'alternance travail-études favorisent les transitions. ▪ Les établissements de la Saskatchewan sont sensibles aux besoins du marché du travail.	▪ Ouvrir les programmes d'expériences en milieu de travail et d'enseignement coopératif au plus grand nombre possible de jeunes. ▪ Difficulté à obtenir un premier emploi sans avoir acquis d'expérience professionnelle formelle.

	Forces	Défis
	▪ Des travaux sur la reconnaissance des acquis facilitent les transitions de certaines personnes. ▪ Les *Can-Sask Centres* fournissent de l'aide en matière de techniques de recherche d'emploi, d'offres d'emploi et d'information sur le marché du travail. ▪ Les cours *Life Transitions* préparent les jeunes du secondaire à réussir leur passage vers les domaines professionnels de leur choix. ▪ La formulation d'ententes entre des écoles primaires et secondaires et des établissements d'enseignement postsecondaire favorisent les transitions vers les cheminements les plus *courants,* soit vers les programmes professionnels et techniques ou universitaires. ▪ Les documents de soutien *Ray for Work* sont préparés en partenariat avec *Saskatchewan Labour.* ▪ Certains métiers déterminés accordent des crédits d'heures d'apprentissage. ▪ Un placement avancé a été adopté dans certains programmes de formation professionnelle.	▪ Les employeurs ont l'impression que les jeunes sont parfois peu fiables. ▪ Manque de compétences (en particulier chez les nouveaux travailleurs) de la façon de passer de l'école au marché du travail. ▪ Les élèves ne font pratiquement pas l'objet de suivi une fois sortis de l'école. ▪ Le nombre d'emplois est limité dans certaines régions. ▪ Il y a lieu d'augmenter le nombre de programmes de mentorat en emploi. ▪ Difficulté de surmonter les réticences des employeurs vis-à-vis l'embauche de personnes handicapées. ▪ Il se peut qu'une formation structurée ne procure pas à certains étudiants les compétences non techniques (compétences de vie) requises pour bien fonctionner en milieu de travail. ▪ Les acquis non formels ou les études suivies à l'étranger comportent encore une reconnaissance très limitée.
Faciliter les transitions du marché du travail aux études	▪ Accès à l'ERA (évaluation et reconnaissance des acquis) ▪ Valorisation de la formation technique ▪ Possibilités d'avancement ▪ Les *Can-Sask Centres* offrent des services de counseling et d'information sur les possibilités d'études et de formation et offrent une aide financière aux personnes admissibles par l'entremise *Skills Training Benefit.*	▪ Faire connaître l'existence de l'ERA et se sentir à l'aise avec son utilisation (pour accroître le nombre de débutants admissibles à une formation). ▪ Manque d'aide financière pour la formation à long terme (p. ex., l'individu ne touchera pas de prestations d'assurance-emploi s'il a quitté son emploi pour suivre une formation complémentaire). ▪ Soutien aux travailleurs dans leurs efforts pour apprendre (ou réapprendre) « comment » apprendre. Les travailleurs plus âgés doivent concilier leurs divers rôles de vie.

	Forces	Défis
Faciliter les transitions d'un emploi à un autre	▪ Les personnes possèdent déjà des compétences professionnelles pouvant leur être utiles dans leur nouveau milieu de travail. ▪ Les *Can-Sask Centres* et les établissements d'enseignement facilitent ce processus en offrant du soutien et des services.	▪ Les individus reconnaissent encore trop peu la transférabilité ou la valeur des compétences acquises dans leurs emplois antérieurs.
	▪ Large accessibilité à la banque provinciale d'emplois *(SaskJobs*) retrouvée dans le réseau *SaskNetwork*. ▪ Au niveau secondaire, accès facile à diverses modalités pour satisfaire aux exigences de diplômation.	▪ Définir les compétences, techniques ou non, pouvant être transférées d'un emploi à un autre, de même que les domaines requérant un apprentissage supplémentaire. ▪ Possibilités d'acquérir les nouvelles compétences requises. ▪ Augmentation des possibilités de transfert d'unités d'un établissement à l'autre. ▪ Meilleurs choix de programmes de formation disponibles en régions rurales. ▪ Meilleure connaissance des services et du support disponibles.
Faciliter les transitions d'un domaine à l'autre	▪ L'individu a déjà acquis certaines compétences pouvant s'avérer précieuses dans le nouveau domaine. ▪ Modalités de ressources humaines permettrant des stages interservices ▪ Mesures d'équité en emploi	▪ Reconnaissance limitée (par l'employeur et l'employé) de la transférabilité et de la valeur des compétences acquises dans un autre domaine. ▪ Définition des compétences transférables d'un domaine à l'autre, et des domaines où des compétences supplémentaires doivent être acquises ▪ Possibilités d'acquérir les nouvelles compétences requises ▪ Les employeurs sont souvent influencés par les raisons évoquées par leurs employés désirant se réorienter.
Faciliter les transitions d'un emploi traditionnel au travail autonome	▪ Les services et le soutien offerts par des organismes comme les *Regional Economic Development Authorities (REDA)* et les *Entrepreneurial Centres* facilitent le processus.	▪ Les individus ne comprennent pas toujours bien les notions de marketing et de promotion

	Forces	Défis
	▪ La personne a déjà acquis des compétences pouvant être valables. ▪ Valorisation de la créativité et de l'ingéniosité de l'individu ▪ Cours d'entrepreneurship au niveau secondaire	▪ Les attitudes envers le travail autonome (valeur accordée au travail autonome par rapport à un emploi dans un organisme établi) ▪ Les questions touchant la stabilité et la valeur accordé au travail
Faciliter les transitions du chômage ou du bénévolat à un travail rémunéré	▪ Les individus ont peut-être déjà acquis des compétences pouvant faciliter leur transition vers le travail rémunéré. ▪ Recours proactif à des activités de bénévolat pour acquérir des compétences et des expériences reliées à l'employabilité ▪ Des programmes de transitions et des passerelles ont été mis en place. ▪ Les *Can-Sask Centres* fournissent de nombreux services, programmes et supports destinés aux chercheurs d'emploi. ▪ Des programmes novateurs permettent d'aller chercher des compétences, techniques ou non, et favorisent le retour et le maintien au travail.	▪ Les attitudes manifestées par les employeurs vis-à-vis les employés potentiels sans emploi ▪ Déterminer les compétences qui peuvent être transférables en milieu de travail et celles qui restent encore être à acquérir. ▪ Mesures incitatives pour sortir d'une situation de chômage et pour aller chercher les nouvelles compétences requises ▪ Les programmes de transition ne procurent pas nécessairement le soutien à long terme dont certaines personnes auraient peut-être besoin pour réussir leur retour sur le marché du travail. ▪ On doit créer des programmes qui prévoient des interventions spécifiques en rapport avec les besoins de la personne, et non des programmes génériques supposément bons pour tous.
Faciliter les transitions du travail rémunéré à la retraite	▪ Présentement, les possibilités de continuer à apprendre ou de travailler plus longtemps sont meilleures que jamais. ▪ Les employeurs majeurs offrent annuellement des sessions de planification de la retraite. ▪ Certains secteurs offrent régulièrement des séminaires sur la retraite.	▪ Moyens de faire face aux restrictions financières ▪ L'acquisition des *nouvelles compétences* requises pour s'adapter à la retraite demeure un domaine sous-exploité dans l'offre de programmes et de services de transition. ▪ Intégration d'une utilisation efficace des travailleurs compétents dans la planification de la relève.

DÉFIS ET RÉACTIONS TOUCHANT L'APPRENTISSAGE CONTINU

L'apprentissage continu est un défi et il faut admettre que tous les segments de la population ne sont pas conscients de sa nature et de sa valeur. Le principal défi consiste à faire reconnaître ce besoin universel qu'est l'apprentissage continu, besoin ressenti indépendamment de l'âge ou de la situation. Pour ceux qui ont besoin de ce genre de conscientisation, il n'existe malheureusement encore aucune méthode simple pour cibler les divers groupes de la société.

Un autre défi, au moment d'évaluer les besoins d'apprentissage continu, consiste à équilibrer les enjeux comme les besoins d'ordre social, ceux concernant la main-d'œuvre et ceux des individus. Cet équilibre de l'interrelation entre la personne et la société est essentiel pour établir des programmes fructueux. Les services de développement de carrière doivent donc en tenir compte.

Il faudra déployer de sérieux efforts pour d'abord rencontrer les Premières nations, les Métis et les autres groupes autochtones afin de s'entretenir avec eux et les écouter. On doit travailler à élaborer les programmes qui leur seront destinés en fonction de leurs valeurs culturelles, de leurs traditions et de leur contexte de vie. Ils doivent être invités à participer aux activités de planification ayant pour but de régler les problèmes d'éducation et de main-d'œuvre existant en Saskatchewan et de s'assurer à ce que leurs interventions influencent les décisions futures. Certains forums sont déjà en place pour établir le dialogue avec les groupes autochtones, comme les *First Nations and Metis Labour Market Planning Forums*, dirigés par *Saskatchewan Learning*, le *Saskatchewan Labour Market Network* et l'*Aboriginal Representative Workforce Council*. Le défi consiste à découvrir comment les impliquer efficacement dans ces forums en vue d'encourager et de promouvoir leur participation.

Il faudra établir des méthodes fiables et valables pour évaluer les connaissances acquises à travers toutes les expériences formelles, informelles et non formelles et pour apprendre aux intervenants à utiliser ces modules.

Pour aider tous les individus au moyen du développement de carrière, il faudra s'adapter aux étudiants ayant besoins particuliers ou à ceux qui sont confrontés à des obstacles à l'emploi (p. ex., faire face aux réticences envers les personnes handicapées et les membres de groupes ethniques). L'accès aux services pour ceux qui requièrent un soutien supplémentaire pour parvenir à développer leurs aptitudes personnelles et professionnelles est souvent difficile ou inégal et les individus concernés sont souvent laissés pour compte. Étant donné le taux de croissance de la population autochtone, le recrutement et le maintien de ses membres à l'intérieur de la population active deviennent essentiels. La demande manifestée pour ces services dépasse de loin les capacités de prestation actuelle et des fonds supplémentaires s'imposent pour bonifier les programmes.

Les travailleurs actuellement sans emploi ont peu de possibilités d'acquérir les nouvelles compétences requises. Les services de counseling sont très limités à l'extérieur du secteur des services publics d'éducation et des ressources humaines des grandes entreprises. Puisqu'au au cours de sa vie professionnelle, l'individu connaîtra de nombreux changements d'emploi, il doit pouvoir obtenir une multitude de services et de supports (peut-être non traditionnels) de développement de carrière et bénéficier d'occasions de se recycler pour être au fait de l'évolution économique et technologique : ces services et ces avantages ne devraient pas se limiter aux seuls étudiants. On doit envisager certaines solutions pour améliorer l'accessibilité des adultes aux services de développement de carrière, notamment en augmentant les modalités novatrices, basées sur les technologies de l'information ou des communications, et en stimulant les organismes privés à offrir des services de développement de carrière.

Il y aura lieu d'offrir davantage de possibilités de formation en milieu de travail. Les petits employeurs disposent de peu de ressources pour former leur personnel et ils risquent, ne pouvant se permettre de répondre à leurs besoins, de perdre des employés qui cherchent à évoluer professionnellement. Certaines personnes ne possèdent pas les compétences requises pour apprendre de manière traditionnelle et ont besoin de stimulations pour développer la motivation nécessaire et pour acquérir les compétences requises pour gérer leur propre apprentissage.

En Saskatchewan, les perspectives d'emploi et de carrière sont limitées dans certains secteurs. Tout en s'assurant que les chercheurs d'emploi connaissent toutes les autres possibilités offertes, les fournisseurs de services de développement de carrière peuvent également contribuer en faisant connaître toutes les possibilités d'emploi existant en dehors de la province en vue de permettre aux jeunes de réussir à bâtir leur carrière dans un domaine précis où leurs chances seraient minces en Saskatchewan.

DÉFIS TOUCHANT LE PERFECTIONNEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Des facteurs démographiques touchant la population de la Saskatchewan - les zones rurales, le vieillissement de la population et l'exode des jeunes et la main-d'œuvre active - représentent des défis de taille au perfectionnement de la main-d'œuvre. Il devient difficile de demeurer compétitif par rapport aux autres provinces de l'Ouest, considérant les échelles salariales relativement basses de la province. Certains individus auront toujours l'impression que « l'herbe *est plus verte* » dans les autres provinces, les salaires y étant plus élevés, mais ils ne sont pas toujours conscients du fait que le coût de la vie l'est également. Pour encourager les jeunes de 29 ans ou moins à demeurer dans la province, il faudrait suggérer de leur accorder des incitatifs fiscaux. Puisque l'économie rurale se transforme, il faudra assurément amener les travailleurs ruraux à se recycler et ce, dans un avenir rapproché. D'autres considérations, comme l'idée de retenir plus longtemps les travailleurs âgés au travail n'ont même pas encore été retenues. Il y aurait certainement lieu de songer à des approches modulées, l'établissement de conditions de travail plus souples et l'adoption de dispositions législatives favorables à l'embauche des retraités, par exemple. La reconnaissance de titres de compétence obtenus à l'étranger ou à l'extérieur de la province permettrait à des travailleurs immigrants d'acquérir rapidement l'expérience requise et d'intégrer le marché du travail en douceur dès leur arrivée.

La Saskatchewan prévoit une pénurie de travailleurs qualifiés. Les employeurs qui constatent dès à présent la pénurie, ou qui la voit se pointer à l'horizon, désirent mettre en valeur les professions de leurs secteurs (orthophonistes ou encadreurs). On constate aussi que les jeunes sont trop peu nombreux à choisir un métier ou une technique. Implicitement ou explicitement, on a souvent tendance à favoriser les études universitaires au détriment de choix de formations postsecondaires conduisant à des métiers, notamment. En rapport avec les métiers et les techniques, il y aurait lieu de fournir davantage d'information offrant un point de vue réaliste sur toutes les possibilités offertes, les avantages financiers, la satisfaction professionnelle et les cheminements de carrière. Les élèves, et ceux qui ont une influence sur leurs choix d'études et de carrière, doivent avoir accès à toute l'information sur les préalables exigés pour réussir dans un grand nombre de carrières requérant ou non des études universitaires. Pour certains secteurs professionnels, on ne dispense aucun programme de formation sur les quatre campus du *Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology*, ni même ailleurs dans la province (couvreurs, poseurs de carreaux), et les étudiants doivent aller prendre leur formation à l'extérieur de la province. La construction résidentielle attend encore pour devenir l'un des *« métiers spécialisés »*.

Pour les domaines professionnels où les perspectives d'emploi sont inexistantes en Saskatchewan, les conseillers devront le mentionner à leurs clients tout en leur transmettant quand même les informations permettant d'entreprendre les études appropriées et en leur spécifiant où se trouvent les emplois rémunérateurs au pays et ce, même si en agissant ainsi, on risque de les inciter quitter la province : l'important étant ici d'aider l'individu à atteindre ses objectifs.

Les Autochtones doivent aussi avoir accès à toutes les possibilités disponibles pour entreprendre une formation, pour acquérir des expériences professionnelles significatives et pour trouver un emploi valorisant. Pour éliminer les obstacles à l'embauche des travailleurs autochtones, il faut être conscient des problèmes liés à l'équité en milieu de travail et vouloir les régler. Les employeurs doivent s'attaquer aux attitudes négatives manifestées envers les personnes de race différente et faire régner dans leurs entreprises un climat d'accueil pour y retenir longtemps leurs employés autochtones. La Saskatchewan doit viser, pour le plus grand bien

de tous, à créer dès à présent une main-d'œuvre représentative de sa population.

Dans certains groupes, le niveau d'alphabétisme est élevé, ou celui de la scolarité est faible, et plusieurs de leurs membres ont acquis une expérience professionnelle très limitée. Compte tenu de la nécessité d'améliorer les programmes et les services d'alphabétisation offerts présentement en Saskatchewan, le gouvernement est en voie d'élaborer une stratégie provinciale à cet égard. La stratégie gouvernementale expose les grandes lignes des nouvelles approches à la planification, à la coordination et à la collaboration qui s'imposent pour soutenir un système efficace, accessible et durable. Les programmes d'enseignement de base ont fait l'objet d'une évaluation en 1999. En conséquence, on a formé en mars 2001 une *Basic Education Redesign Task Team* chargée de superviser l'application des recommandations. La refonte du programme d'études de base répond aux besoins de la démographie changeante dans la population autochtone et aux exigences du marché du travail.

Dans de nombreux secteurs, incluant le secteur privé, les avantages du perfectionnement de la main-d'œuvre sont méconnus. Cette question exige qu'on se penche sur tous les éléments de l'équation : « *employeurs* + *chercheurs d'emploi* = *emploi* ». Une approche fragmentée peut engendrer des surplus de main d'œuvre dans un secteur et des pénuries dans un autre, un manque d'efficacité là où de solides compétences sont requises et des lacunes de toute nature. Il y aura lieu d'élaborer une stratégie provinciale impliquant les fournisseurs de services et les employeurs dans un processus de sensibilisation générale et à réagir ensemble aux enjeux et de manière holistique. Pour trouver des solutions, le milieu des affaires doit aussi participer à la définition des enjeux et à la planification des mesures destinées à les relever.

Dans certains secteurs, les pratiques propres aux ressources humaines sont désuètes. Les employeurs ont souvent besoin d'aide pour ajuster leurs procédures dans ce domaine. Il arrive fréquemment par exemple que les évaluations de rendement n'aient aucun rapport avec la planification de carrière de l'employé. De plus, les employeurs ont besoin de support pour planifier, élaborer et mettre en œuvre des stratégies de recrutement et de maintien efficaces du personnel. Ils sont souvent incapables d'effectuer les correctifs à l'intérieur de leur entreprise. Ces employeurs devraient connaître l'existence du *Sector Partnership Program* qui les mettrait en contact avec un groupe industriel, sectoriel ou professionnel, fournissant des fonds pour soutenir la planification, l'élaboration et la mise en œuvre de telles stratégies.

Il faudra déployer davantage d'efforts pour encourager les employeurs à soutenir et à embaucher des travailleurs confrontés à des contraintes à l'emploi. Pour les motiver, il faudrait subventionner les salaires et fournir un support à l'encadrement professionnel et à la formation en cours d'emploi.

On constate que les employeurs planifient peu la relève de leurs employés âgés. Un grand nombre d'entrepreneurs ont besoin d'aide pour bien définir les connaissances, les compétences, le jugement et les valeurs de leur personnel et de s'en servir dans le développement de leurs ressources humaines et la planification de la relève en vue de répondre aux exigences futures.

Il y aurait également lieu d'adopter de nouvelles mesures incitatives pour attirer des individus vers l'entreprise privée et les soutenir pour qu'ils saisissent toutes les occasions de travail autonome. Il existe plusieurs modalités novatrices pour faciliter le passage des individus d'un emploi traditionnel à un travail autonome.

MEILLEURE PRESTATION DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Pour améliorer la prestation des services de développement de carrière, les mesures suivantes furent recommandées par les répondants au sondage (elles ne sont pas classées en ordre d'importance) :

1. Instaurer une stratégie provinciale et un modèle de prestation de services de développement de carrière en Saskatchewan, comprenant l'établissement de définitions fonctionnelles des termes et des services clés. Cette stratégie devrait signaler les domaines prioritaires ainsi que les rôles et responsabilités des divers secteurs

(gouvernement, système d'éducation, entreprise privée et syndicats, industrie et bénévolat).

2. Favoriser la création d'un forum pour permettre aux employeurs, aux syndicats, aux responsables de développement de politiques, aux éducateurs et aux professionnels des services d'orientation de se parler directement en vue de cerner et de procéder à l'élimination des obstacles systémiques à une évolution positive. Par exemple, les gens de métiers agréés ne peuvent donner des cours de formation professionnelle aux élèves du secondaire que s'ils détiennent un brevet d'enseignement; de même, les élèves du secondaire recevant leur formation professionnelle d'un enseignant spécialisé qui se conforme au programme approuvé n'obtiendront leur reconnaissance officielle d'études que si leur enseignant est une personne de métier agréée. Certaines méthodes actuelles de recrutement préviennent une solution inventive aux problèmes et servent davantage la protection d'intérêts corporatifs que le service à la clientèle.

3. Continuer à encourager les partenaires clés à participer et à bâtir des collectivités intégrées où tous peuvent contribuer. L'adoption d'une approche collective et la définition d'objectifs communs constituent un bon point de départ. Il devient essentiel de consulter constamment les employeurs, les personnes âgées, les nouveaux immigrants et la clientèle vivant des situations particulières afin de connaître leurs besoins et de s'assurer qu'ils connaissent les services et les appuis qui leur sont offerts.

4. Les fournisseurs de services de développement de carrière doivent ouvrir les voies de communication et former des réseaux aux niveaux provincial, régional et local afin de mieux connaître et comprendre le travail de chaque organisme ou établissement et de réduire les dédoublements de services.

5. Étendre la gamme de services (individuels, utilisant la technologie ou autogérés) offerts notamment aux individus, aux employeurs, à l'industrie, aux établissements et aux collectivités. Des efforts concertés doivent être déployés pour mieux faire connaître les ressources, les services et le support offerts et pour faire comprendre les avantages à les utiliser. Il existe énormément d'informations mais, pour permettre aux employeurs, aux travailleurs, aux chercheurs d'emploi et aux établissements d'enseignement de prendre diverses décisions éclairées, il faut disposer de meilleures modalités de production de matériel d'information utilisant divers formats et d'en favoriser l'accessibilité. Par exemple, l'information touchant le marché du travail est fortement axée sur l'emploi et les professions, mais elle n'est pas nécessairement facile à interpréter par les individus qui s'intègrent au système (les adultes ne faisant pas partie du système d'éducation ou les nouveaux immigrants).

6. Veiller à ce que les fournisseurs de services soient mis au courant des enjeux et des meilleures pratiques. La formation, l'amélioration des compétences et l'engagement du personnel à se perfectionner et la prestation des services influencent fortement les types de services que l'État peut fournir et leur qualité. En plus du programme actuel de stages, les enseignants devraient se voir offrir davantage d'occasions d'acquérir des expériences concrètes dans plusieurs professions. Ils pourraient être ainsi mieux informés des nombreuses professions disponibles et de leurs exigences et conséquemment, être davantage en mesure d'en mieux informer leurs élèves. Ils devraient également pouvoir suivre une formation préalable en développement de carrière, aucun cours n'étant actuellement offert dans les deux universités provinciales où l'on ne trouve qu'un seul cours au niveau de la maîtrise.

7. Il est essentiel de disposer d'appuis solides pour renforcer les compétences à utiliser l'évaluation et la reconnaissance des acquis (ERA) et leurs processus correspondants. Les établissements d'enseignement prônant une culture d'apprentissage continu, il devient donc de plus en plus important de trouver les moyens d'évaluer et de reconnaître les acquis antérieurs. En milieu de travail, les compétences techniques des employés sont

appuyées et reconnues, mais il appert que l'étendue de leur potentiel soit souvent méconnue. Les employeurs ont besoin d'aide pour définir les connaissances, les compétences, le jugement et les valeurs requises dans leurs entreprises et prévenir ainsi toute discordance entre l'emploi et les compétences.

8. Les services de développement de carrière doivent être accessibles aux individus dont le cheminement scolaire n'est pas linéaire mais qui pourraient pourtant avoir besoin de services à un point de transition donné.

9. Jusqu'à présent, l'évaluation des programmes et des services a été très limitée, mais elle s'avère nécessaire pour justifier l'apport continu, sinon accru, de l'investissement financier dans les services de développement de carrière. Les renseignements obtenus grâce à une sérieuse évaluation permettraient d'alimenter les mécanismes d'assurance de la qualité et de cerner toute lacune ou insuffisance dans la prestation des services.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À EXAMINER EN RAPPORT AVEC LES SERVICES ET L'AIDE EN DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Parmi les très nombreux éléments constituant une longue liste, les points suivants semblent se démarquer :

Élaborer une stratégie complète et à long terme et prévoir les ressources et les appuis requis à sa réalisation.

2. Personnaliser les services et les soutiens pour répondre aux besoins de tous les clients, pour éliminer les obstacles auxquels ils sont peut-être confrontés et pour assurer l'équité en emploi.

3. Cesser de travailler selon des principes hiérarchiques (du haut vers le bas) et faire en sorte que les collectivités, l'État, les établissements et l'industrie collaborent en tant que partenaires égaux.

4. Faire acquérir à une large clientèle les compétences professionnelles essentielles, pour l'ensemble des professions et des domaines, ainsi que des compétences transférables et des aptitudes à la gestion vie-travail.

ANNEXE

Saskatchewan
Services et appuis en matière de développement de carrière
Questionnaire de sondage

1. Quelle est votre définition de « développement de carrière »?
2. Quels sont les services et appuis en matière de développement de carrière qu'offre votre organisme ou votre service? Qui sont vos clients? Quels sont, selon vous, les principaux enjeux concernant les services et appuis dans le domaine du développement de carrière en Saskatchewan? Le cas échéant, insistez sur les forces et les défis actuels quant aux services et appuis qui :
   - préparent les jeunes à l'apprentissage et au marché du travail;
   - favorisent la réussite des transitions (par exemple, de l'apprentissage au marché du travail, du marché du travail à l'apprentissage, d'un emploi ou d'un domaine à l'autre, d'un emploi traditionnel au travail indépendant, du chômage au marché du travail ou d'un travail rémunéré à la retraite);
   - facilitent la participation des étudiants et des travailleurs à l'apprentissage continu et à la gestion de carrière au travail, à l'école, à domicile et dans la collectivité.
3. Quels sont les obstacles à l'apprentissage continu que les services et appuis en matière de développement de carrière pourraient permettre de surmonter en Saskatchewan? Comment cela pourrait-il se faire?
4. Quels sont les obstacles au perfectionnement de la main-d'œuvre que les services et appuis en matière de développement de carrière pourraient permettre de surmonter? Comment cela pourrait-il se faire?
5. Comment les fournisseurs de services et d'appuis en matière de développement de carrière peuvent-ils devenir de meilleures sources d'expertise et de soutien non seulement pour les employeurs et les responsables de développement de politiques, mais aussi pour leur clientèle?
6. Compte tenu du point de vue des intervenants dans les milieux des politiques, de la pratique et des employeurs, quels sont les principaux éléments (de 2 à 5) des services et appuis en matière de développement de carrière qu'il y a lieu d'examiner en Saskatchewan?

3.6 MANITOBA

Au Manitoba, le système de développement de carrière est polyvalent et souple. Selon des approches diversifiées, des services sont fournis dans les écoles élémentaires et secondaires, les centres d'éducation aux adultes, les *Manitoba Friendship Centres*, les universités et collèges, les services publics d'emploi, les services communautaires de même que par le secteur privé. Chaque fournisseur de services dessert une clientèle qui lui est propre (élèves, travailleurs, jeunes et personnes handicapées, notamment). Plusieurs ministères fédéraux et provinciaux détiennent un certain nombre de responsabilités concernant la prestation de services de développement de carrière à l'intention des enfants, des jeunes, des adultes et des Autochtones. De plus en plus, on reconnaît la nécessité de consolider ou de coordonner les nombreux programmes publics touchant le développement de carrière. On remarque également l'insuffisance des ressources financières et humaines pour la mise en œuvre adéquate d'une stratégie intégrée de développement de carrière destinée aux jeunes et aux adultes.

STRATÉGIE INFORMELLE DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE ET DE RÉSEAUX DE CARRIÈRE

En dépit du fait que le Manitoba n'aie pas de programme formel d'études obligatoires en développement de carrière, ce domaine est intégré à l'intérieur de tous les programmes d'études, spécialement aux cycles supérieurs. L'ampleur et la qualité de cette intégration varient considérablement d'une division scolaire et d'une école à l'autre. Récemment, une unité de certification correspondant au cours *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* a été ajoutée au programme d'études du Manitoba. Ce cours fournit un cadre au développement de carrière et il comprend des compétences et des indicateurs de rendement pour l'école élémentaire, pour tous les cycles du niveau secondaire et pour les adultes et compte trois catégories : gestion personnelle, exploration des contextes d'apprentissage et de travail et développement vie-travail. Les éducateurs peuvent utiliser une variété d'outils pédagogiques concrets. Le ministère de l'Éducation offre plusieurs ressources codifiées d'après le *Plan directeur* et les élèves qui suivent ce cours favorisant l'acquisition des compétences qui y sont incluses reçoivent soit une unité complète, soit une demi-unité. Le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* a été implanté à l'échelle provinciale auprès des enseignants, des organismes de services aux jeunes et du personnel des centres d'emploi et des centres de ressources humaines.

Une évolution positive a eu lieu dans le domaine du développement de carrière au Manitoba. La province fut la première à appliquer diverses mesures lancées au niveau national : le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail*, les *High Five Principles*, toutes les versions scolaires de *Jouer pour de vrai*, *Destinations 20/20*, *Take Your Kids to Work Day*, *WorkInfoNET* et *Circuit Carrière*. En partenariat, la province a pu régionaliser ces activités pour les adapter aux diverses clientèles et on s'enorgueillit du fait que les premiers symposiums sur la carrière ont eu lieu sur son territoire et qu'ils s'y tiennent ecore régulièrement. On compte plus de 20 000 participants aux divers symposiums annuels.

En collaboration avec *Développement des ressources humaines Canada* (DRHC), *Éducation et*

Jeunesse a acheté, il y a six ans, un site Web interactif voué à l'exploration de carrière. Le site régionalisé est accessible aux écoles et aux organismes de services d'orientation et d'emploi à but non lucratif de la province. Un groupe consultatif transmet l'information locale et régionale sur les carrières et le marché du travail à ses concepteurs et exerce la surveillance du site qui fournit l'information touchant les carrières manitobaines ainsi que les outils permettant de faire de meilleurs choix de carrière. Une formation a été donnée aux enseignants, au personnel des services aux jeunes et à celui des centres d'emploi.

Le Manitoba est un chef de file en matière d'accessibilité aux ressources d'information sur les carrières. Des efforts considérables ont été déployés pour coordonner la prolifération des sites Web et des productions d'information sur les carrières au Manitoba afin d'éliminer les dédoublements et d'en assurer l'accès au plus grand nombre possible d'utilisateurs. Divers réseaux de prestation de services s'associent pour disséminer l'information et prévenir les dédoublements. L'information, fournie par *Canadian Career Information Partnership* et le Consortium canadien des carrières, est diffusée par l'entremise de représentants provinciaux aux écoles, aux organismes de services aux jeunes et aux centres d'emploi soit par courrier postal, soit par voie électronique. Même s'ils ne sont pas spécifiquement axés sur le développement de carrière, *Direction jeunesse* (*youth.gc.ca)* et *MB4Youth.ca* proposent un vaste présentoir de renseignements pour aider les jeunes à prendre des décisions touchant leur avenir. Le *Manitoba WorkinfoNET*, dont les clients sont tous Manitobains, et *Circuit Carrière*, dont les clients sont des organismes de services aux jeunes, offrent l'information sur les carrières et le marché du travail par l'entremise de leurs sites Web respectifs. Le *Manitoba WorkinfoNET* possède un effectif représentatif de tous les Manitobains et compte plus de 500 professionnels en développement de carrière et en counseling d'emploi. Cet organisme dispose de plusieurs serveurs de liste centrés sur l'éducation, l'emploi, les événements, l'information sur le marché du travail (IMT) et les francophones et offrira bientôt de l'information à l'intention des Autochtones. La *MB4 Youth Division* conserve des productions nationales et régionales sur les carrières et les distribuent sur demande. *Partners for Careers*, service de placement pour les Autochtones et guichet unique pour toutes les ressources qui leur sont destinées, diffuse l'information sur les carrières aux communautés rurales et aux Premières Nations par le biais des *Manitoba Friendship Centres*. On trouve, parmi les autres réseaux de diffusion, les centres de ressources humaines, les centres d'emploi, les services à la famille, *l'Aboriginal Circle of Educators*, les centres d'éducation aux adultes, les *Community Futures Economic Development Corporations* et plus de 300 sites faisant partie du *Community Access Program*.

RESSOURCES ET PROGRAMMES SUR LES CARRIÈRES À L'INTENTION DES JEUNES

Malgré les dimensions restreintes de son territoire, le Manitoba a élaboré une série de ressources de qualité sur les carrières. Le gouvernement provincial a d'abord lancé, en 1995, son *Self-Managed Career Portfolio Guide* à l'intention des écoles secondaires. L'utilisation de portfolios a permis de démontrer aux élèves, aux enseignants, aux conseillers et aux administrateurs que les élèves apprennent tant à l'école qu'à l'extérieur. Le matériel documentaire, tout récemment reformulé, devrait être disponible au printemps. Un certificat provincial sera décerné aux élèves une fois le portfolio complété. *Manitoba Advanced Education and Training* s'associe à *DRHC, région du Manitoba*, pour élaborer des productions reliées à *Labour Market Information (LMI)*, dont : *Perspectives manitobaines*, le *Guide de planification de carrière*, *High Demands Occupations*, *Emploi-Avenir Manitoba*, les profils occupationnels régionaux, les rapports sur les salaires, les données régionales du marché du travail, les choix de carrières au Manitoba et www.careerdestinations.mb.ca.

Perspectives canadiennes est diffusé durant de la Semaine canadienne de l'orientation tandis que *Perspectives manitobaines* l'est à la fin de janvier, avant la tenue des symposiums sur les carrières. Comme pour la diffusion de l'information sur les carrières, des efforts sont déployés pour créer des ressources reliées à d'autres activités ou productions. Par exemple, la version manitobaine de *Career Cruising*, un site d'exploration de carrières, est reliée aux ressources et aux réseaux susmentionnés. Les ressources ou les activités

propres au Manitoba sont signalées par des liens , dans le cadre d'un processus logique, afin d'aider les utilisateurs immédiats dans leur cheminement de carrière.

En 1994, *Manitoba Education and Training* a entrepris de dresser un inventaitre des programmes et services d'employabilité provinciaux et territoriaux à l'intention des jeunes. L'objectif de cette opération d'envergure est de définir les tendances dans les offres de programmes, de rechercher les idées nouvelles, de créer un réseau d'échange de renseignements entre les diverses instances et de constituer une ressource pour les coordonnateurs de programmes et les autres personnels. Le *Youth Employment Coordinating Group of the Forum of Labour Market Ministers* a contribué au financement de la base de données informatique de l'inventaire, lequel est annuellement mis à jour par les diverses instances.

Le Manitoba a lancé plusieurs programmes novateurs en vue d'initier les jeunes au monde du travail et d'aider les individus à effectuer des transitions de carrière tout au long de leur vie. Un *Aboriginal Youth Internship Program* a été mis sur pied en 1998, en collaboration avec le *Manitoba Aboriginal Youth Career Awareness Committee (MAYCAC)*, *Manitoba Education and Training*, *l'Université du Manitoba* et le *ministère de l'Agriculture*. Ce programme ayant pour but de donner aux élèves d'origine autochtone la possibilité d'explorer les carrières reliées à la médecine vétérinaire a pris depuis beaucoup d'ampleur : il encourage les jeunes à terminer leurs études, les aide à accroître leur confiance en eux et à se respecter, permet aux entreprises de participer à travers le programme à une expérience enrichissante et incite le milieu des affaires à se diversifier. Un grand nombre d'employeurs participent au programme. Chaque partenaire a un rôle distinct à jouer : les écoles font la publicité du programme auprès de leurs élèves et recommandent des candidats, le *Manitoba Aboriginal Youth Career Awareness Committee (MAYCAC)* fournit ses ressources, offre des ateliers interculturels et assure un constant soutien aux élèves, les entreprises participantes permettent l'acquisition d'expériences professionnelles valables conduisant à un emploi d'été, *Éducation et Jeunesse Manitoba* verse des fonds pour l'orientation, les ateliers et la cérémonie de remise des diplômes, notamment. Un programme semblable existe pour les jeunes Noirs.

En 1996, DRHC, l'Université du Manitoba, l'Université de Winnipeg et le *Red River College* se sont concertés pour mettre en place la phase d'élaboration d'un éventuel programme d'éducation à la carrière à l'intention des jeunes de Winnipeg, âgés de 10 à 15 ans. La société *Career Trek* a pour but de sensibiliser les jeunes au monde de l'enseignement postsecondaire par des programmes concrets créés en fonction de l'âge et vise aussi à répondre aux besoins précis de certains jeunes qui, tout en possédant « les capacités de poursuivre des études postsecondaires et de les réussir, seraient peu susceptibles de le faire en raison de leur situation personnelle». *Career Trek Inc.* administre actuellement son programme en collaboration avec l'Université du Manitoba, le *Red River College* et l'Université de Winnipeg (http://www.rrc.mb.ca/careertrek/index.shtml).

La société *Career Trek* permet aux participants d'observer à fond et sur place les programmes d'enseignement postsecondaire. Ils consacrent cinq samedis sur chaque campus (une « session » de cinq semaines) à l'exploration des divers départements, des programmes ou des facultés, en faisant des activités éducatives et concrètes créées en fonction de leur âge. En sensibilisant soit au domaine de la technologie du génie civil au *Red River College*, soit à celui du théâtre à l'Université de Winnipeg ou à celui de l'éducation physique et des loisirs à l'Université du Manitoba, toutes les activités sont conçues pour faire acquérir les compétences de base nécessaires à la survie dans le monde actuel. On vise également le développement de certaines compétences générales toutes aussi requises, comme la pensée critique, le travail en équipe et les communications interpersonnelles. La société *Career Trek* s'inspire du *Plan directeur*. Depuis sa fondation, cette entreprise a offert à plus de 1 000 jeunes, âgés de 10 à 20 ans, la possibilité de comprendre l'importance des études formelles, de la carrière et de « l'apprentissage continu ». Comme les critères et les politiques ont changé au fil des ans, le financement de ce programme a rencontré de nombreux obstacles aux niveaux fédéral et provincial mais le gouvernement du Manitoba s'efforce présentement de les contrer en recherchant une source de financement durable.

La *Senior Years Apprenticeship Option* (SYAO) constitue un autre programme ayant pour but de faciliter le succès des réorientations professionnelles. On y créé un lien entre les étudiants de cycle supérieur et des employeurs possédant des entreprises reliées aux études en cours et pouvant former de jeunes travailleurs prometteurs en leur offrant un emploi à temps partiel. La SYAO est une voie rapide menant à l'apprentissage traditionnel : on y permet l'accumulation possible de huit unités de diplômation supplémentaires et l'inclusion, au moment de quitter l'école, du temps de travail à l'intérieur des heures d'apprentissage.

RESSOURCES ET PROGRAMMES SUR LES CARRIÈRES À L'INTENTION DES ADULTES

Dans l'ensemble, les mesures offertes jusqu'à présent étaient surtout axées sur les jeunes qui constituent le plus important groupe de nouveaux travailleurs. Le Manitoba a toutefois entrepris quelques actions pour faciliter l'apprentissage continu et l'autogestion de carrière à l'intention des adultes et du milieu de travail. Ainsi, on y a créé un nouveau cadre pour l'éducation des adultes et , en août 2002, on y adopté une loi régissant les centres d'éducation aux adultes (CEA). Ces derniers et les programmes communautaires d'alphabétisation à temps partiel soutiennent de façon constante l'élaboration et la prestation des programmes destinés aux adultes. La programmation est conçue pour permettre aux Manitobains de comprendre l'information écrite et de l'utiliser dans leurs activités quotidiennes au travail, à domicile et dans la communauté et pour obtenir les attestations d'études secondaires grâce auxquelles ils pourront entreprendre des études supérieures ou postuler de meilleurs emplois. Les programmes sont axés sur toutes les possibilités d'apprentissage continu et de retour aux études des adultes. Chaque année, environ 6 000 individus s'inscrivent à plein temps aux études.

L'évaluation et la reconnaissance des acquis (ERA) représentent un atout majeur du cadre de l'éducation des adultes. L'ERA est un processus servant à rassembler et à reconnaître tous les apprentissages d'une personne soit en milieu de travail, soit en classe, soit dans la communauté. L'ERA peut décrire les compétences et aider à mesurer le rendement tout en documentant les compétences et les connaissances requises pour un emploi. Un centre d'ERA a été créé en 1998, et, en 2001 un cadre d'orientation de l'ERA a été élaboré pour élargir la capacité des établissements d'enseignement postsecondaire, pour étendre les services consultatifs sur l'ERA aux collectivités et pour accroître les activités d'ERA dans l'industrie. Deux systèmes de prestation fournissent des services de consultation et d'évaluation relatives à l'ERA. 340 employés de CEA et de centres d'emploi ont suivi la formation sur les fondements de l'ERA (40 heures) ou celle à l'intention des praticiens chevronnés de l'ERA (42 heures), ou même les deux. Les CEA fournissent des services de consultation aux personnes cherchant à évaluer soit leur expérience de vie, soit les études entreprises en vue d'un emploi ou d'études complémentaires en leur offrant des services de transition, en leur accordant des unités d'ERA applicables au diplôme d'études secondaires pour adultes (8) et en reconnaissant l'apprentissage effectué en milieu de travail et les connaissances acquises à travers les expériences de la vie. Le personnel des centres d'emploi fournit l'information et l'expertise sur une échelle régionale et aide à référer les clients qui pourraient bénéficier de l'ERA.

Au niveau industriel, l'ERA sert à coordonner les activités des entreprises, des syndicats, des gouvernements et des partenariats, ainsi qu'à créer et à gérer des projets de développement et à fournir conseils et soutien aux organismes. Les gens de métiers possédant suffisamment d'expérience professionnelle dans un domaine donné (un nombre d'années prédéterminé et une expérience reconnue) et souhaitant devenir des ouvriers pleinement qualifiés peuvent demander à passer l'examen de certification sans devoir suivre de formation concrète et technique. Les individus peuvent aussi faire une demande d'évaluation d'expérience professionnelle, de test de classement et d'examen ou de validation concernant d'autres titres de compétences. Les modèles industriels basés sur un partenariat entre l'entreprise privée, les syndicats, l'État, les organismes de réglementation, les groupes sectoriels, les programmes d'apprentissage et les établissements d'enseignement postsecondaire ont considérablement évolué. Parmi les avantages pour le milieu du travail, citons la transition d'un emploi à l'autre, la formation et la certification. Le gouvernement et l'industrie

continuent à réaliser des progrès constants avec les organismes de réglementation en rapport avec la prestation d'un service plus équitable.

L'Access Program, siégeant à l'Université du Manitoba à Winnipeg, fournit un réseau de soutien destiné à augmenter la réussite étudiante. Il met notamment l'accent sur l'aide scolaire et personnelle et consiste, entre autres, à offrir un service d'orientation complet en relation avec les attentes de l'université, un cours comportant des unités dispensé par son personnel et portant sur les méthodes d'études et la préparation aux examens, un soutien scolaire personnalisé et des services de consultation individuelle. Une aide financière est également offerte. Tout résident du Manitoba peut en faire la demande mais il doit être admissible à un programme universitaire régulier ou être un étudiant adulte. La préséance est accordée aux Autochtones (de plein droit ou non, Métis et Inuits), aux résidents du Nord du Manitoba et aux personnes à faible revenu.

Le *Winnipeg Transition Centre* s'est associé au service d'éducation permanente de l'Université de Winnipeg afin d'offrir le *Career and Employment Coaching Certificate (CECC)*. Ce très populaire programme a soutenu les conseillers en emploi, les enseignants, les formateurs, les professionnels en ressources humaines et les autres individus intéressés à l'acquisition de méthodes d'encadrement efficace. Le CECC fournit aux personnes inscrites à ses ateliers une formation intensive et concrète et améliore leur capacité à aider les chômeurs. Le programme se compose de quatre ateliers de deux jours portant sur l'encadrement : *Resume Development Coach* (mise au point d'un curriculum vitae), *Career Planning Coach* (planification de carrière), *Interview Skills Coach* (compétences en entrevue) et *Job Search Coach* (recherche d'emploi). La réussite des quatre ateliers est requise pour l'obtention du Certificat.

RECHERCHE, DOCUMENTS DE POLITIQUES ET ENTENTES FORMELLES

Un certain nombre de travaux de recherche, de documents de politiques et d'ententes sont indirectement influencés par l'élaboration ou l'adaptation de programmes destinés à aider les individus à mieux préparer leur carrière et à réussir leurs transitions professionnelles. En 1997, DRHC a, par le biais d'une entente sur le développement du marché du travail, confié au Manitoba l'administration des prestations d'emploi et des mesures de soutien de l'assurance-emploi, incluant les budgets et les ressources pour le personnel et les fonds affectés au *Plan d'assurance-emploi, partie 2*. La responsabilité concernant la prestation des services d'emploi nationaux comprenant le contrôle de la réglementation du travail, les services de consultation et la définition des besoins en services a aussi été transférée. Cette entente a entraîné un certain partage de locaux entre les *Human Resources Centres* et *Manitoba Advanced Education and Training*, et les centres de services d'emploi et de formation. DRHC a conservé les programmes destinés aux jeunes, aux Autochtones et aux personnes handicapées.

Même si *Manitoba Education and Training* et DRHC, région du Manitoba ont signé, en juin 1999, un protocole de partenariat pour l'emploi des jeunes, cette signature n'a fait qu'officialiser les solides relations déjà entretenues entre les deux organismes. Dans ses grandes lignes, le protocole expose les buts et les principes soutenant une vision selon laquelle tous les jeunes Canadiens peuvent participer aux développements économiques et sociaux présentement en cours en ce début de XXI^{e} siècle. Un comité de planification bilatéral pour la jeunesse se réunit tous les trimestres et classe les mesures à prendre chaque année selon un ordre prioritaire. Des réactions émises à la suite d'un Sommet jeunesse d'un jour ont permis d'alimenter d'autres mesures. Le 14 février 2002, ce groupe a versé les fonds nécessaires à la tenue de cet événement qui visait à encourager une meilleure prestation de services aux jeunes confrontés à des problèmes multiples. Les principaux thèmes abordés par ce groupe représentant 35 organismes furent la coordination des services, la souplesse de la programmation, l'établissement d'un forum pour permettre aux professionnels d'échanger leurs meilleures pratiques et d'apprendre à utiliser d'autres ressources et à perfectionner leurs compétences en exploration et planification de carrière. Plusieurs autres activités déjà mentionnées dans le présent document ont également bénéficié du même cadre.

Le 25 septembre 2002, les ministères de l'Enseignement postsecondaire et de l'Éducation,

de la Formation professionnelle et de la Jeunesse ont été réorganisés pour devenir respectivement le ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle (EPFP) et le ministère de l'Éducation et de la Jeunesse (EJ). Le ministre Ron Lemieux fut nommé ministre de l'Éducation et de la Jeunesse et s'est donné pour objectif d'étendre la portée et le mandat de la section « jeunesse » et, en février 2003, il a créé la Division Jeunesse Manitoba à l'intérieur de son ministère. Cette division s'occupe non seulement de fournir des programmes d'emploi et de formation à l'intention des jeunes, mais aussi un très grand nombre d'activités de leadership et de développement de carrière. Elle est également responsable du site Web MB4Youth.ca servant surtout de portail à d'autres sites jeunesse et dont l'une des principales caractéristiques est de constituer la base des données de recherche couvrant les 220 programmes jeunesse présentement offerts par le gouvernement provincial. Le site comprend aussi l'information en ligne sur les programmes des 17 départements.

La collaboration entre EPFP et EJ est étroite. Les ministères ont jumelé leurs efforts pour offrir, en octobre 2003, les sessions régionales de discussion « *Preparing for After High School: Linking Education, Career and Financial Planning* », destinées aux surintendants, aux administrateurs scolaires, aux enseignants, aux conseillers d'orientation et aux parents d'élèves de cycle intermédiaire de toute la province et permettant d'aborder les thèmes suivants:

- l'importance de planifier sa carrière dès le cycle intermédiaire;
- la gamme des possibilités éducatives dans les écoles;
- l'éventail des choix d'études post-secondaires;
- le fait que certains types d'études postsecondaires, comme la formation professionnelle, soient souvent sous-estimées;
- l'amélioration de la coordination de l'information touchant les choix postsecondaires, la planification financière en vue des études postsecondaires et la planification de carrière de même que de la publicité auprès des jeunes relativement au support financier disponible.

Le Manitoba et la *Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire* ont signé un protocole d'entente qui permettra de promouvoir l'obtention du diplôme d'études secondaires et l'accès aux études postsecondaires auprès de groupes actuellement sous-représentés, des élèves du Nord, des régions éloignées et des grandes villes ainsi que des immigrants et des Autochtones, par exemple.

Les jeunes manitobains disposent également de mécanismes intéressants pour exprimer leur opinion. L'aide financière accordée durant les études postsecondaires, les possibilités d'emploi, l'accessibilité aux cours et la rétention des diplômés au Manitoba sont des thèmes récurrents touchant le développement de carrière et sont canalisés par trois sources différentes : les conseils consultatifs, les forums de discussion jeunesse et la correspondance par courriel. Deux conseils consultatifs de jeunes ont été créés pour rétroagir à diverses mesures et influencer les politiques et les programmes. En partenariat, les deux niveaux de gouvernement ont mis sur pied un *Youth Action Manitoba Advisory Network (YA-MAN)* formé de jeunes étudiants, de travailleurs et de gens d'affaires et son rôle consiste à réagir aux programmes et aux services gouvernementaux de même qu'à l'information sur Internet et de donner son avis à ces égards. Le *MB4Youth Advisory Council* est constitué de 15 jeunes âgés de 15 à 24 ans provenant de milieux diversifiés et de cultures différentes. Les membres de ce conseil, nommés pour une période renouvelable d'un an, participent activement à la vie de leur communauté et possèdent de fortes compétences en leadership. Au cours de leurs trois ou quatre rencontres annuelles, on y discute des programmes et des politiques, de l'éducation, de l'emploi, du leadership et de la participation des citoyens ainsi que de vastes thèmes comme ceux de la santé et de l'environnement et on fournit des avis au ministère de l'Éducation et de la Jeunesse. *Six Youth Town Hall Meetings with Ministers* se sont tenus depuis 2001 et les jeunes en profitent pour s'adresser directement aux élus provinciaux sur des questions qui les touchent. À l'intention des personnes qui désirent d'autres renseignements sur cette activité, la section *Possibilités de leadership* du site mb4youth.ca donne un complément d'information. Il est également possible aux jeunes de faire parvenir leurs questions par courriel par le biais de

la section *Les jeunes s'expriment*, sur le même site ou de les transmettre directement au bureau du premier ministre à l'adresse www.premierspipeline.mb.ca.

La stratégie de formation du Manitoba (http://www.edu.gov.mb.ca/strategy/training_strategy.pdf) a pour but la création d'une main-d'œuvre qualifiée capable de répondre aux besoins du marché du travail et aux nouvelles situations, l'élargissement de l'accès aux possibilités d'apprentissage pertinentes et la mise sur pied d'un système de formation intégré et de qualité supérieure. Le Programme d'action en éducation de la maternelle au secondaire 4 favorisant la réussite chez les élèves (http://www.edu.gov.mb.ca/ ks4/agenda/index.html) expose, dans ses grandes lignes, les priorités stratégiques d'Éducation et Jeunesse Manitoba. Le quatrième des cinq buts du programme est axé sur le renforcement des passerelles entre les écoles secondaires, les établissements d'enseignement postsecondaire et les milieux de travail. Les activités correspondantes comprennent l'élaboration d'un portfolio, l'attribution d'unités doubles, l'augmentation du nombre de politiques d'apprentissage à distance, l'ERA, les attestations de compétences améliorant l'employabilité et des cours amorcés en milieu scolaire et basés sur le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* en vue d'aider les élèves dans le domaine de l'exploration de carrière. Selon la stratégie du gouvernement fédéral intitulée *Le savoir, clé de notre avenir* : *le perfectionnement des compétences au Canada*, c'est sa population qui constitue la meilleure ressource d'un pays dans une société du savoir. On y jette un regard sur ce qui peut être fait au Canada pour renforcer l'apprentissage, pour développer les talents des individus et pour donner à tous la chance de contribuer à la nouvelle économie et d'en profiter. DRHC représente le principal ministère. *Compétences Canada Manitoba* est la mesure visant le mieux la réalisation l'objectif de cette stratégie. Cet organisme provincial à but non lucratif travaille avec les employeurs, les éducateurs, les groupes syndicaux et les gouvernements pour repositionner les métiers spécialisés et les carrières en technologie en tant que « premier choix » des jeunes Manitobains. Il est cofinancé par DRHC, région du Manitoba et par Éducation et Jeunesse Manitoba. La province tiendra aussi le prochain *Concours national de compétences*. Toutes les stratégies susmentionnées visent principalement à faciliter l'éducation et la formation des personnes et, accessoirement, à promouvoir le développement de carrière.Toutefois, aucune stratégie de dévelop-pement de carrière n'est véritablement priorisée auprès des clients.

Un *Premiers Economic Advisory Council* a été constitué, et, en octobre 2002, ce groupe a transmis plusieurs recommandations en regard du perfectionnement et du maintien de la main-d'œuvre. Le ministère Enseignement postsecondaire et Formation professionnelle étudie présentement la possibilité de créer, avec l'administration centrale de DRHC, un portail d'emplois basés sur les retro-actions de ce conseil. Ce dernier a souligné la nécessité d'élaborer d'autres activités de develop-pement de carrière et il a noté que tous les supports appropriés pour faciliter la réorientation profess-sionnelle, soit le cheminement continu d'une personne tout au long des diverses étapes de sa carrière, devraient être accessibles à tous pendant toute leur vie active et non pas se limiter aux seuls individus admissibles à l'assurance-emploi ou aux prestations d'aide sociale.

Les tendances démographiques au Manitoba constituent l'un des principaux facteurs determine-ants des besoins du marché du travail puisqu'elles renferment à la fois les possibilités et les limites relatives au développement économique et social de la province. La croissance et le vieillissement de la population, l'urbanisation et l'augmentation rapide du nombre de Manitobains autochtones sont des tendances majeures. En 1996, les Autochtones représentaient 11,7 % de la population. Ils sont moins âgés que l'ensemble de la population et leur proportion de jeunes devrait passer de 10 % à 13 %, entre 2000 et 2010. L'inclusion des Manitobains autochtones dans la main-d'œuvre est cruciale pour la prospérité future de la province. Même si le niveau de scolarité des travailleurs du Manitoba a sensiblement augmenté depuis dix ans, la tranche d'âge des 15 ans et plus comporte trop d'individus n'ayant pas à ce jour complété leurs études secondaires. En 1996, dans une population en âge de travailler, 41 % n'avaient pas obtenu de diplôme d'études secondaires et 35 % avaient terminé un programme d'études postsecondaires. Le degré de scolarité moyen des Autochtones était nettement inférieur : 62 % d'entre eux n'avaient pas obtenu leur diplôme d'études secondaires et

23 % avaient terminé un programme d'études postsecondaires.

Depuis quelques années, le marché du travail de la province s'est amélioré et les tendances au chapitre de la croissance économique et démographique influenceront grandement son avenir. Depuis dix ans, le nombre d'emplois a augmenté quatre fois plus rapidement que sa population. Par conséquent, le taux de chômage est inférieur et le taux d'emploi est supérieur. Cependant, la faible croissance démographique du Manitoba ne peut soutenir un rythme identique à celui de l'emploi. On s'entend pour dire qu'au Manitoba, le taux de croissance de l'emploi devrait se fixer à 1,5 % en 2003 et à 1,4 % en 2004, ce qui représente environ 8 500 emplois par année. C'est environ le triple de la croissance démographique annuelle prévue (0,5 %). En 2002, le taux d'emploi du Manitoba, qui s'établissait à 65,6 %, était le plus élevé jamais enregistré et le taux de chômage de 5,2 % était le plus faible au Canada.

Les politiques du marché du travail, auparavant axées sur la création d'emplois, portent désormais sur les pénuries de main-d'œuvre et sur la promotion d'emplois de qualité. Étant donné le faible taux de chômage, nous devons trouver des solutions aux demandes actuelles du marché du travail. Le taux de croissance de l'emploi exigera une nette augmentation de l'immigration et une hausse du taux d'emploi dans des segments de la main-d'œuvre actuellement sous-représentés. Le nombre d'immigrants inscrits au *Immigration and Multiculturalism's Provincial Nominee Program* qui permet au gouvernement de cibler les immigrants d'après les compétences requises par la province, est passé de 200 en 1998 à 1 500 en 2003.

Pour que les individus, les travailleurs et les employeurs puissent rencontrer leurs objectifs d'apprentissage et de rendement, le système d'éducation doit s'adapter aux besoins en devenant davantage flexible et intégré. Il faut de plus aider les individus à élaborer leur plan de carrière (vie-travail) , à définir leurs compétences et leurs intérêts et à jumeler ces derniers avec les exigences des employeurs.

SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE À PROMOUVOIR

Pour influencer véritablement le cadre de developpement de carrière de l'individu, à partir de ses premières années jusqu'à son âge adulte, il semble que, selon un point de vue stratégique, de grands changements doivent s'effectuer. Le type d'approches au développement de carrière, le langage utilisé, la coordination et la formation des professionnels, ainsi que la création de nouveaux réseaux pour ceux qui font du développement de carrière auprès des clients et des employeurs : voilà les défis à relever pour apporter de véritables changements.

Selon la documentation préparée par la direction du *Manitoba Advanced Education and Training,* on discerne une approche internationale relativement nouvelle à l'orientation professionnelle, dont le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* est l'exemple. Cette approche repose sur les principes de la psychologie éducative et est axée sur le développement des forces, des aptitudes et des intérêts personnels que sous-tendent les choix d'études et de carrière des élèves. Cette approche situe également ces choix dans un contexte neutre, comparativement à celui de la hiérarchie éducative et professionnelle traditionnellement soumise aux valeurs sociales. Elle met l'accent sur le concept qu'il faut permettre aux élèves de faire leurs propres choix, compte tenu de leurs intérêts et de leurs forces et en leur présentant de manière plus positive toute la panoplie des possibilités. C'est sur une telle approche du développement de carrière qu'il faut s'entendre d'abord et avant tout. Le langage et l'accessibilité vont de pair avec la capacité d'influencer ce genre d'approche. Le Manitoba a fait quelques progrès importants dans ce domaine en implantant le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* ainsi que d'autres outils d'orientation. Mais ce n'est qu'un début puisque la définition de la carrière et la signification du terme développement de carrière varient grandement d'un groupe à l'autre et parfois, d'une personne à l'autre : il y a donc encore place à l'amélioration.

Il reste aussi à coordonner les activités de développement de carrière, à élaborer une programmation adéquate et à créer des ressources spécialisées pour influencer le programme de

développement de carrière. Des progrès considérables ont été réalisés à ce chapitre en ce qui concerne les jeunes mais les programmes jeunesse de DRHC ayant encore changé, leur capacité à financer les activités de développement de carrière rencontre des limites. Les jeunes Autochtones formant une grande partie des nouveaux travailleurs entrant sur le marché du travail et les possibilités économiques restreintes du Nord constituent un autre défi : celui de l'importance du développement de carrière. Il n'existe aucun lien entre Éducation et Jeunesse Manitoba (EJM), DRHC, région du Manitoba et Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC). EJM fournit la formation et des ressources aux écoles des Premières Nations, mais il n'existe aucune coordination formelle, ni aucun partenariat relatif au véritable développement de carrière. Ce dernier est extrêmement important pour les populations qui vivent dans le Nord du Manitoba étant donné les limites de ses possibilités économiques. Il faut établir des liens pour mieux coordonner toutes les activités financées par les signataires de l'EDRHA, DRHC, EPFP et EJ.

La coordination de services autres que ceux offerts aux jeunes demeure aussi exigeante que nécessaire. Les services de développement de carrière présentement accessibles aux adultes reposent essentiellement sur un concept relié aux crises de l'emploi. Tous les adultes devraient avoir accès à de tels services et il faudrait adopter une approche globale. Pour garantir l'uniformité et l'équité des services de développement de carrière auxquels tous les Manitobains ont droit, il est impératif de créer des liens adéquats entre les services offerts aux élèves, aux autres jeunes, aux adultes, aux employeurs, aux conseils sectoriels provinciaux et fédéraux, aux écoles, aux établissements d'enseignement postsecondaire et aux organismes d'employabilité. On suggère de tenir, dans divers milieux, un événement annuel régional afin de promouvoir le développement de carrière et de fournir aux professionnels du domaine l'occasion de renforcer leur réseau et de partager leurs informations et leurs meilleures pratiques.

Le 9 avril 2003, *Canada Career Information Paretnership (CCIP)* et le *Consortium canadien des carrières (CCC)* ont fait un exposé devant plus de 35 intervenants clés dans le domaine de l'éducation à la carrière auprès des adultes. Le sous-ministre de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle, de l'Éducation et de la Jeunesse, a alors souligné l'importance de fournir aux adultes manitobains une information de qualité sur les carrières. Les gestionnaires, les responsables de développement de politiques et de programmes des Services de l'emploi et de la formation professionnelle, la Division des programmes scolaires, la Division Jeunesse Manitoba, le Conseil de l'enseignement postsecondaire, les *Adult Education Centres*, le domaine de l'alphabétisation, les *Aboriginal Human Resource Development Centres*, Services à la famille et Logement, DRHC, région du Manitoba, Affaires indiennes et du Nord, la direction des conseils sectoriels provinciaux, le Bureau de l'enseignement en français, *Partners for Youth* et *Native Directorate* étaient tous représentés. L'objectif de la réunion se divisait en deux volets : présentation des mesures nationales des CCIP et de CCC et partage d'un intérêt pour la création d'une culture de développement de carrière au Manitoba. Les représentants des organismes ont manifesté leur accord et leur appui. Des ressources et des réseaux de développement de carrière ont été offerts au groupe et de nombreux courriels sur le sujet ont par la suite été échangés.

En présumant que le Manitoba règle son problème de coordination et parvienne à un consensus sur la philosophie du développement de carrière et des conditions qui s'y rattachent, l'autre défi consistera à garantir aux professionnels œuvrant auprès des clients la possibilité d'acquérir les compétences et les habiletés nécessaires. Les ressources sur les carrières se sont multipliées depuis cinq ans, mais on n'a offert qu'une formation trop limitée pour pouvoir s'en servir correctement. Les professionnels ont souvent souligné qu'ils doivent demeurer proches de la clientèle et que, sans formation, ils sont peu susceptibles d'utiliser les nouvelles publications qui leur parviennent par la poste, lesquelles demeurent inutilisées en raison du temps limité pour se les approprier.

Il faudra aussi s'entendre sur des normes et des lignes directrices, ainsi que sur leurs mécanismes d'accessibilité. Le *Guide des compétences canadiennes pour les professionnels en développement de carrière* établit les connaissances, les compétences et les attitudes dont les professionnels ont besoin pour fournir des services de développement de

carrière de qualité pendant toute la vie des clients. Même si on connaît l'existence de cette mesure au Manitoba, on n'a encore pris aucune mesure pour l'appliquer. Il existe des moyens par lesquels les professionnels peuvent obtenir de la formation au Manitoba. Leur implantation se concrétise par l'entremise d'Éducation et Jeunesse; le *Winnipeg Transition Centre* offre un certificat en encadrement et en aide à l'emploi à l'Université de Winnipeg; *Career Coach*, l'outil d'encadrement en ligne de *Circuit Carrière*, est également offert sous forme de cours à l'Université Brandon; le *Red River College* propose un programme de certificat de 550 heures en orientation professionnelle et en counselling d'emploi; l'Université Brandon offre un programme de certificat de 180 heures en développement de carrière et en counselling de transition; des cours individuels sont dispensés à l'Université du Manitoba; ceux qui désirent aller plus avant au niveau universitaire peuvent entreprendre une maîtrise en psychologie de l'éducation, spécialisée en orientation professionnelle. La certification en développement de carrière demeure un enjeu important : plusieurs des programmes offerts présentement sont relativement nouveaux et les coûts reliés à la formation du personnel gouvern-emental et à l'aide aux fournisseurs autonomes services constituent un obstacle à sa mise en application.

Le renforcement des liens existant entre les milieux de la politique, de la pratique, des employeurs et des syndicats et à l'intérieur même de chaque groupe en vue de mieux faire face aux questions de développement de carrière représente un autre défi de taille. Il existe quelques bons exemples de mentorat, de programmes de transition et d'échanges de renseignements. EPFP a mis au point un cadre de planification et d'évaluation permettant aux associations sectorielles de démontrer aux entreprises les relations existant entre leurs objectifs commerciaux et les activités de formation et de perfectionnement de la main-d'œuvre. Le fait d'inclure des compétences essentielles dans les activités et la formation et d'offrir des services de développement de carrière aux individus devrait permettre non seulement de perfectionner la main-d'œuvre, mais aussi de la rendre plus productive et plus saine. Les travailleurs souhaitent habituellement s'impliquer davantage quand ils voient l'importance de la formation à entreprendre.

Une offre de formation à l'échelle de tout un secteur aide aussi à créer une culture d'apprentissage à l'intérieur dudit secteur. Les employeurs sont les mieux placés pour fournir de l'information à jour sur le marché du travail et l'évolution de l'économie afin d'aider leurs employés à évoluer. Lorsque les ressources et les programmes de développement de carrière sortiront du giron universitaire et deviendront plus adaptés aux besoins de l'industrie, tout le monde y gagnera! Les meilleurs programmes sont ceux qui sont pratiques, réalistes et prêts être directement mis en œuvre sans qu'employeurs et employés n'aient à les modifier.

CONCLUSION

Le développement de carrière, son influence sur l'individu et ses bénéfices pour l'économie et plus encore pour la société sont encore incompris et sous-estimés au Manitoba. La province a pris quelques mesures pour créer une culture de développement de carrière, mais elle est encore confrontée à des défis concernant les politiques, l'élaboration de programmes, les ressources et la compréhension globale de la nature du développement de carrière. De nombreux partenariats font la force du Manitoba, mais il y a lieu d'assurer une meilleure collaboration intergouvernementale et de renforcer l'échange de renseignements entre ceux qui travaillent dans le domaine. Il faut que la *Manitoba School Counsellors Association*, EPFP, EJM, DRHC, les signataires de l'EDRHA et AINC échangent et collaborent davantage. Le Manitoba jouit d'un partenariat efficace avec des groupes nationaux comme le CCC, PICC, la FCAC, info-Emploi, le *Centre national en vie-carrière* et le *Conseil de développement des ressources humaines autochtones*. En poursuivant ce travail avec ces organismes et d'autres groupes locaux et régionaux, on sera en mesure de mieux créer, à l'intention des Manitobains, une culture de développement de carrière uniforme, inclusive, conjointe et coordonnée, mais surtout holistique. À l'heure actuelle, le développement de carrière suscite beaucoup d'intérêt, mais une analyse plus approfondie des ressources humaines et financières requises pour sa mise en œuvre s'impose en vue de favoriser l'émergence d'une telle culture au Manitoba.

3.7 ONTARIO

INTRODUCTION

En plus de répondre aux questions posées, les membres de l'équipe de l'Ontario ont, pendant leurs discussions concernant « *Établir le contact » : symposium national sur le développement de carrière, l'apprentissage continu et le perfectionnement de la main-d'œuvre*, fait ressortir les enjeux fondamentaux qui suivent. Ces enjeux fournissent un cadre d'analyse et de synthèse.

1. Quels sont les nouvelles tendances mondiales et leur impact sur le paysage économique et social de l'Ontario?
2. Quelles sont les règles à suivre pour réussir dans ce nouveau contexte?
3. Que devrait être la nature des études et de la formation dans ce même contexte?

Les deux premières questions fournissent les conditions qui aideront les lecteurs à se concentrer sur la troisième. Cette dernière concerne le développement de carrière, l'apprentissage continu et le perfectionnement de la main-d'œuvre.

1. Quels sont les nouvelles tendances mondiales et leur impact sur le paysage économique et social de l'Ontario?

Plusieurs forces mondiales conflictuelles s'unissent pour créer des désordres et des perturbations, lesquels ont fait passer l'avantage concurrentiel de ceux qui fabriquent à ceux qui génèrent des connaissances à valeur ajoutée.

En Ontario, la mondialisation a particulièrement accru les pressions concurrentielles exercées sur les sociétés de fabrication et les entreprises faisant partie de grappes connexes. À mesure que la production et l'emploi se transportent vers des pays moins développés, l'Ontario connaît des réductions d'effectifs, des impartitions et des restructurations. La Chine est devenue le nouveau géant manufacturier.

L'évolution de la situation a créé des bouleversements et des désordres importants pour tous les travailleurs, tant les anciens que les nouveaux. En même temps, l'avènement d'industries du savoir et de technologies de pointe a mené à la naissance de nouvelles formes d'emploi et a rendu nécessaire l'adoption de nouvelles règles de jeu.

2. Quelles sont les règles à suivre pour réussir dans ce nouveau contexte?

L'innovation et l'esprit d'entreprise sont les moteurs de l'économie actuelle. Pour préparer nos jeunes et la main-d'œuvre à l'environnement de travail du XXI^{e} siècle, nous devons tenir compte du fait que les grandes sociétés qui représentaient autrefois une source stable d'emplois à vie n'existent plus. De nos jours, les petites et moyennes entreprises (PME) fournissent déjà 45 p. 100 des emplois au Canada. Cette tendance semble se poursuivre. D'une année sur l'autre, le secteur des PME représente les deux tiers de la croissance de l'emploi.

En 1995, dans le cadre de la *Profit 100 Study* menée par l'*Institute for Enterprise Education* sur les PME les plus performantes au pays, 79 p. 100 des répondants étaient d'avis que c'est l'attitude, et non les connaissances et les compétences, qui constitue le déterminant décisif de la réussite des propriétaires de PME, et plus de 80 p. 100

croyaient qu'il s'agit du déterminant clé dans la sélection des employés.[1] La motivation personnelle s'est avérée l'attitude la plus critique dans une proportion de 60 p. 100.

Lors d'une étude récente, intitulée *Autoshift 2002 – Action Strategies for the Automotive Components Industry in the 21st Century*, des chefs de file ontariens de l'industrie des pièces d'automobile ont indiqué à quel point il importera d'améliorer les compétences, les connaissances et les attitudes des employés qu'ils embaucheront plus tard.[2] Voici les huit grandes qualités qui ont devancé les connaissances et les compétences dans l'ordre de priorité indiqué:

1. Éthique positive du travail
2. Volonté d'apprendre
3. Ouverture au changement
4. Faculté d'adaptation ou flexibilité
5. Motivation et esprit d'initiative
6. Aptitude au travail d'équipe
7. Aptitude à résoudre un problème
8. Aptitude à communiquer

Dans le secteur manufacturier ontarien, il est clair qu'on valorise la capacité d'une personne à établir un contact, à créer, à innover, à s'adapter et à interagir avec les forces en évolution rapide qui influent sur l'industrie. Il faut une solide connaissance de soi, une forte motivation et beaucoup de talent pour trouver sa place sur le marché du travail. Pour favoriser ces caractéristiques, les entreprises des secteurs public et privé doivent créer des conditions et des cultures qui encouragent l'apport individuel.

C'est dans le cadre exposé précédemment que les gens peuvent commencer à mieux comprendre l'effet des nouvelles forces et tendances, ainsi que les règles à suivre pour réussir, afin de pouvoir répondre à la troisième question.

3. Que devrait être la nature des études et de la formation dans ce même contexte?

La troisième question touche le développement de carrière, l'apprentissage continu et le perfectionnement de la main-d'œuvre et la manière dont les thèmes et les enjeux communs entrent en ligne de compte dans les défis que doit relever la main-d'œuvre ontarienne en rapport avec les compétences et l'apprentissage. La suite du présent rapport porte sur ces enjeux.

Bref aperçu des services de développement de carrière en Ontario

En Ontario, le secteur du développement de carrière et de la préparation à l'emploi est vaste et complexe. Les transformations considérables de la démographie observées depuis vingt ans ont changé radicalement le portrait de la main-d'œuvre dans l'économie ontarienne et on y exige actuellement des niveaux de compétences et de scolarité de plus en plus supérieurs.

L'Ontario dispose d'une économie large et variée, formée de secteurs comme le tourisme, la fabrication, l'automobile, les soins de santé et les services financiers. De plus, la province possède le plus grand secteur public au Canada. Sa population est également la plus importante au pays. La main-d'œuvre y est diverse (29 p. 100 des travailleurs ontariens sont des immigrants). D'ici une dizaine d'année, sa croissance, à l'échelle provinciale et à Toronto, sera surtout ou totalement attribuable aux immigrants.[3] Ceux-ci, dans bien des cas, font face à des obstacles à l'emploi qui leur sont propres. C'est pourquoi le taux de chômage chez eux est plus élevé que dans les autres groupes. Par ailleurs, les travailleurs immigrants touchent un salaire moindre.

La population de l'Ontario vieillit. D'ici à 2028, la proportion de personnes âgées, se chiffrant actuellement à 12,6 p. 100, s'établira à 20,3 p. 100.[4] Le vieillissement de la population entraînera

[1] The Institute for Enterprise Education, *Profit 100 Study*, 1995

[2] The Institute for Enterprise Education, *Autoshift 2002 – Action Strategies for the Automotive Components Industry in the 21st Century*, 2002, p. 25

[3] Ministère de la Formation, des Collèges et des Universités, Information et recherche sur le marché du travail, *Tendances du marché du travail en Ontario*, 1er mai 2003

[4] Ministère de la Formation, des Collèges et des Universités, Information et recherche sur le marché du travail, *Tendances du marché du travail en Ontario*, 1er mai 2003

un ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre et, dans bien des professions, les taux de départ à la retraite seront élevés. Dans des domaines comme la gestion, les soins de santé, l'éducation et les métiers spécialisés, on risque d'assister à des pénuries.

En Ontario, les trois niveaux de gouvernement versent des fonds destinés aux services de développement de carrière. Ces derniers sont dispensés par cinq groupes différents : les universités, les collèges, les conseils scolaires, le secteur privé et les formateurs à but non lucratif. Des accords de développement du marché du travail ont été négociés dans toutes les provinces et tous les territoires, sauf en Ontario. Autrement dit, ailleurs au Canada, il existe une certaine cohérence politique et opérationnelle entre les fournisseurs de services de développement de carrière. Jusqu'à présent, le manque de clarté concernant les rôles et les responsabilités en matière d'activités de développement de carrière s'est avéré l'un des défis à relever en Ontario. Les divers intervenants ne se sont pas entendus pour déterminer la formation à fournir et qui devrait s'en charger et pour établir qui devrait en assumer le coût. Il est clair qu'il y a lieu de dresser une stratégie provinciale cohérente pour tenter de répondre aux besoins de tous les citoyens, de l'élémentaire à la retraite.

Jusqu'en 1995, le gouvernement fédéral, par l'entremise de Développement des ressources humaines Canada (ministère anciennement connu sous le nom de Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada), s'occupait de fournir, dans la province, les services de développement de carrière et de préparation à l'emploi. Après des modifications apportées à Loi de l'assurance-emploi, DRHC, région de l'Ontario, en est venu à se fier à des tiers (organismes publics, privés et à but non lucratif) pour assurer ces services.

Les programmes et services de développement de carrière sont des éléments essentiels dans les écoles élémentaires et secondaires de l'Ontario. À l'heure actuelle, chaque élève du secondaire doit réussir un cours de 10^{e} année intitulé *Exploration des choix de carrière* qui donne une demi-unité. Mais ce cours constitue une petite partie du programme global de la maternelle à la 12^{e} année. Toutefois, comme les fonds de dotation en personnel permettant d'offrir ces programmes sont réduits, la possibilité de réaliser des programmes et des services efficaces devient problématique. Si l'on convient que le développement de carrière est un processus qui commence à la naissance et se rapporte étroitement au fait de croire en la valeur de l'apprentissage continu, alors nous devons nous assurer de mettre en place des programmes dotés de suffisamment de personnel et de fonds pour tous les élèves, peu importe dans quelle partie de la province ils vivent.

L'Ontario verse des fonds à des fournisseurs indépendants de programmes de développement de carrière destinés aux personnes qui ont quitté le système scolaire ou qui sont sur le point de le faire. L'un de ces programmes s'appelle *Connexion Emploi* et s'adresse aux jeunes et aux adultes. Il a permis de définir trois autres priorités : les personnes formées à l'étranger, l'apprentissage et le passage de l'école au marché du travail.

Comme c'est le cas dans la plupart des provinces, l'Ontario est responsable de l'éducation des adultes. Depuis quelques années, les rapports entre les gouvernements fédéral et provincial sont tendus. C'est pourquoi la coordination entre les deux niveaux est moindre. Il y a lieu d'accroître les communications et la coordination des services entre, d'une part, des ministères provinciaux comme ceux de l'Éducation, de la Formation, des Collèges et des Universités (MFCU), des Services sociaux et communautaires (MSSC) et, d'autre part, des ministères fédéraux comme Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et Citoyenneté et Immigration Canada (CIC).

De nos jours, la plupart des services de développement de carrière financés par l'État le sont à court terme. L'intervention a pour but de déterminer avec le client le plus court chemin à prendre vers l'emploi. C'est le soutien du revenu qui dicte l'intervention à laquelle la personne a droit. Les clients qui ont récemment fait partie de la population active sont plus susceptibles de recevoir de l'aide pour retourner rapidement sur le marché du travail. Ceux qui sont admissibles à l'assurance-emploi (a.-e.) ou qui sont d'anciens prestataires réadmissibles (touchaient des prestations d'a.-e. au cours des trois à cinq dernières années) ont accès à un plus large éventail d'interventions, et celles-ci durent plus

longtemps. Ce sont les clients qui reçoivent des prestations d'aide sociale ou qui ne profitent pas d'un soutien du revenu qui ont droit au moins grand nombre de services. Au fil des ans, le problème s'est accentué, car les bailleurs de fonds souhaitent appuyer seulement les clients qui sont prêts à l'emploi et qui réintégreront le marché du travail dans quatre mois ou moins. Sans des interventions à plus long terme, de nombreux clients confrontés à des obstacles à l'emploi ne participeront pas au marché du travail et continueront à dépendre de l'aide sociale.

SERVICES ET PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE EN ONTARIO

Après avoir examiné le contexte économique et social de l'Ontario, l'équipe provinciale a évalué les programmes et services actuels de développement de carrière. Pendant le débat, on a déterminé que ceux qui étaient considérés comme exemplaires respectaient tous les critères suivants :

Ils sont axés sur la personne et doivent donc être adaptés à ses capacités et à ses talents.

Pour qu'ils soient efficaces, le professionnel doit absolument collaborer avec la personne.

Ils sont conçus dans et pour la collectivité où leur siège est situé, et avec sa participation.

En Ontario, plusieurs programmes et services de développement de carrière sont offerts. Aux fins du présent rapport, nous allons nous concentrer sur quelques-unes des meilleures pratiques sous les rubriques suivantes : Partenariats communautaires, Mesures à l'intention des jeunes, Mesures à l'intention des personnes handicapées, Mesures du secteur privé, Questions relatives à l'enseignement et Enjeux gouvernementaux.

1. Partenariats communautaires

L'une des forces de l'Ontario est le *Groupe de partenariats d'apprentissage de l'Ontario*, lequel coordonne les conseils communautaires industrie-éducation. Ce groupe permet à ces conseils de réseauter en échangeant leurs meilleures pratiques afin de répondre aux besoins de leur propre collectivité. Le mandat varie d'une localité à l'autre, mais l'un des principaux objectifs consiste à mettre l'accent sur le développement de carrière pour satisfaire les besoins du milieu. Ces conseils, à but non lucratif, sont gérés par des administrateurs bénévoles qui sont des intervenants appartenant à la collectivité concernée. Ces derniers sont les conseils scolaires, l'administration, les groupes de formation, les organismes à but non lucratif et les partenaires industriels locaux. Les conseils sont essentiels du puisqu'ils visent à soutenir et à compléter les programmes et services déjà offerts dans les écoles. Ce rapport positif entre des conseils, des écoles et des conseils scolaires qui réussissent exige énormément de temps et d'énergie. De plus, ces conseils effectuent des recherches et favorisent la création de programmes en éducation à la carrière, comme la sensibilisation aux carrières, la coordination de symposiums sur le développement de carrière et des visites d'organismes dans la collectivité. Ils créent et tiennent à jour aussi des bases de données sur les carrières, comme www.apprenticesearch.com, qui est l'œuvre du *Halton Industry Education Council.*

En 1994, 25 conseils locaux ont été constitués en organismes indépendants à but non lucratif, financés conjointement par DRHC et le MFCU. Vingt-et-un conseils locaux existent toujours. Ils ont pour mandat de répondre aux besoins et de s'attacher aux questions concernant le développement du marché du travail dans leur région. Ils sont régis par un conseil d'administration représentant les divers segments de la collectivité qui s'intéressent à l'emploi et à la formation. Leurs activités principales comprennent des analyses de la conjoncture, la planification locale, la création de partenariats et la tenue de listes Web de programmes et services menant à l'emploi.

Pour les fournisseurs de partenariats communautaires en question (soit les conseils industrie-éducation ou les conseils locaux), le défi concerne le fait qu'ils risquent d'être perçus comme étant porteurs de confusion pour les localités où ces deux mêmes groupes jouent un rôle semblable. Même si de nombreux conseils industriels et locaux réussissent à surveiller les besoins de leur collectivité au chapitre de l'emploi et de la formation, d'autres, dans certains secteurs de la province, ont toujours du mal à obtenir l'intervention communautaire qui leur permettrait de continuer et de s'améliorer.

2. Mesures à l'intention des jeunes

En Ontario, peu de programmes et de services de développement de carrière sont destinés particulièrement aux jeunes. Tel que mentionné précédemment dans le présent document, le programme *Connexion Emploi* permet aux jeunes de toute la province de trouver un emploi et de le conserver et est offert par l'entremise de plus de 100 points de prestation répartis dans les différentes régions. Il vise à créer à leur intention des services de transition pour l'établissement d'une carrière. La moitié de tous les ateliers de planification de carrière et de recherche d'emploi est maintenant offerte dans les écoles secondaires.

En Ontario, de nombreux jeunes ne font plus partie du système d'éducation. Ils ont terminé leurs études, mais selon les critères établis, ils sont considérés comme tels jusqu'à l'âge de 30 ans. Depuis plus de 20 ans, l'Ontario offre *des services de counseling d'emploi pour les jeunes*. Ces programmes procurent aux jeunes une foule de services pour qu'ils puissent trouver un emploi. En outre, depuis 1988, l'*Ontario Association of Youth Employment Centres (OAYEC)* et son réseau comptant plus de 60 organismes d'emploi jeunesse s'occupent de fournir aux jeunes des services d'emploi accessibles, de grande qualité et basés sur les résultats.

Avant-gardiste, l'Ontario propose des programmes visant à encourager les jeunes à considérer les métiers spécialisés et les technologies comme des choix de carrière viables et de premier choix. *Compétences Canada* a pour mission de favoriser, chez les jeunes, l'acquisition de compétences technologiques ou relatives à l'employabilité qui soient d'envergure internationale. *Compétences Canada Ontario* présente aux élèves de l'élémentaire et du secondaire des exposés intitulés *What's Out There*. Instructifs et interactifs, ils donnent un aperçu des perspectives de carrière dans les métiers spécialisés et les technologies en mettant l'accent sur une foule de sujets. Parmi ceux-ci, figurent les ressources de planification de carrière, les tendances du marché du travail et leur influence sur les choix de carrière, l'activité portant sur les compétences relatives à l'employabilité et des modèles de personnes de métier qualifiées qui ont réussi.

En Ontario, le ministère de l'Éducation a lancé cette année la stratégie Apprendre la lecture et l'écriture pour garantir la réussite à l'école (ALLEGRE), destinée à aider les élèves qui ont besoin d'une aide supplémentaire en lecture, en écriture et en mathématiques à faire la transition entre l'école et le marché du travail ou à passer au niveau collégial ou universitaire. L'investissement de 50 millions de dollars permettra à des spécialistes en matière d'élèves à risque de collaborer avec les enseignantes et enseignants de la 7^{e} à la 12^{e} année et les administrateurs pour mettre en œuvre de meilleures méthodes d'enseignement en alphabétisme et en mathématiques dans l'ensemble du programme d'études, en offrant des ressources d'apprentissage et en mettant en commun les pratiques exemplaires. Grâce à ces fonds, on pourra aussi améliorer les programmes de préparation au milieu de travail, de transition entre l'école et le monde du travail et de rattrapage et mettre en place des horaires scolaires flexibles pour que les élèves puissent atteindre leurs objectifs. Environ 15 à 30 p. 100 des élèves sont jugés à risque (susceptibles d'échouer ou de ne pas réussir à entrer sur le marché du travail). Les jeunes à risque peuvent être considérés comme ayant un « potentiel latent », ce qui se traduit par des pertes, dépendantes ou non du marché, pour les individus et la société.

Récemment, l'Ontario a publié un document de référence intitulé *Itinéraires favorisant la réussite : Modèles d'itinéraires pour appuyer les élèves à risque.* Il a pour objet d'aider les conseils scolaires, les directions d'école et le personnel enseignant à élaborer des programmes qui répondent aux besoins des élèves de leurs écoles qui pourraient ne pas terminer leurs études secondaires. Il renferme des suggestions précises sur l'élaboration de programmes modèles conformes aux politiques ministérielles et qui seraient appropriés pour de nombreux élèves qui pourraient avoir de la difficulté à remplir les conditions d'obtention du diplôme.

En 2002, le *Partenariat pour la mise en œuvre du curriculum* du ministère de l'Éducation et son comité consultatif (qui comprenait des

enseignantes et enseignants, des leaders des écoles et des conseils, des membres de la communauté, des parents et des représentantes et représentants de l'éducation de l'enfance en difficulté) ont fait des recommandations concernant les mesures à prendre pour répondre aux besoins des élèves à risque. Le Ministère a alors créé le *Groupe de travail sur les élèves à risque*, qu'il a chargé de présenter des suggestions précises à cet effet. L'une des recommandations du rapport de ce groupe de travail portait sur l'élaboration de modèles d'itinéraires d'études pour les élèves à risque, en particulier pour les élèves qui ont l'intention de joindre la population active après leurs études secondaires. On notera que le présent document complète les travaux du *Groupe de travail sur les itinéraires d'études pour les élèves à risque,* dont le mandat comprenait l'élaboration de programmes efficaces de transition de l'école au monde du travail.[5]

3. Mesures à l'intention des personnes handicapées

Le MSSC offre le *Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées* qui procure aux personnes handicapées une formation en développement de carrière et comprend l'établissement d'objectifs de carrière, l'encadrement professionnel, l'esprit d'entreprise et les aptitudes au maintien de l'emploi. Le programme pourrait être repris dans le cas d'autres groupes cibles.

Le *Fond d'intégration des personnes handicapées* est une autre initiative pour sa part financée par DRHC. Elle a pour but d'aider les personnes handicapées à se préparer à l'emploi, à en obtenir un et à le conserver, ou encore à devenir des travailleurs indépendants. De plus, le programme permet de soutenir un grand nombre d'activités visant notamment à encourager les employeurs à embaucher des travailleurs handicapés, à faire en sorte que les personnes handicapées possèdent de meilleures aptitudes à l'emploi, à procurer de l'expérience professionnelle et à aider les personnes à démarrer leur propre entreprise. Le fonds travaille en partenariat avec des organismes œuvrant auprès des personnes handicapées, y compris dans le secteur privé, afin de favoriser l'adoption d'approches innovatrices pour les intégrer sur le marché du travail ou les aider à créer leur propre emploi et aussi pour éliminer les obstacles à une participation active au marché du travail.

La Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) de l'Ontario possède un programme complet de réintégration au marché du travail qui facilite le retour au travail des travailleurs blessés. Lorsque l'on examine son modèle de réadaptation, on constate qu'elle suit des étapes. Tout d'abord, elle étudie l'emploi que la personne occupait avant l'accident et propose des aménagements et des interventions de nature ergonomique. Si la personne blessée ne peut retrouver son emploi antérieur, on envisage un emploi de rechange chez le même employeur, compte tenu des compétences transférables de l'employé. Malheureusement, la solution proposée n'est pas toujours nécessairement appropriée, car elle vise plutôt à faire en sorte que l'employé se voit offrir un emploi de rechange en fonction de ses aptitudes, de ce qu'il peut accomplir en toute sécurité et possiblement, du salaire qu'il touchait auparavant.

4. Mesures du secteur privé

En Ontario, les grandes sociétés constatent les bénéfices qu'elles peuvent tirer en formant et en perfectionnant leurs employés et ce que rapporte le fait d'investir dans leur main-d'œuvre par des programmes de formation structurée. La plupart des PME recourent à divers moyens pour former leurs employés. En 2002, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a mené un *Sondage sur la disponibilité de la main-d'œuvre et de la formation* auprès des PME de la province.[6] Un peu moins de la moitié des PME (46 p. 100) offre un mélange de formation structurée et non structurée. La première prend souvent la forme de cours en classe, de séminaires et d'ateliers, tandis que la seconde

[5] Ministère de l'Éducation, *Itinéraires favorisant la réussite : Modèles d'itinéraires pour appuyer les élèves à risque*, 2003

[6] Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Sondage sur disponibilité de la main-d'œuvre et de la formation*, 2 672 réponses, données pour l'Ontario recueillies de septembre à novembre 2002

consiste à offrir une formation et un encadrement en cours d'emploi. Presque autant de répondants (44 p. 100) disaient n'offrir qu'une formation non structurée. Seulement 1 p. 100 d'entre eux assurent une formation structurée, alors qu'environ une PME sur onze (9 p. 100) ne fournit aucun type de formation.

Certains employeurs ignorent ce que rapportent la formation et le perfectionnement de la main-d'œuvre parce que le temps et les sommes consacrés à la formation sont limités et parce qu'ils préfèrent recruter leurs travailleurs spécialisés auprès d'autres sociétés. De plus, dans certains cas, les employeurs permettent seulement à leurs employés d'acquérir des compétences pertinentes à leur poste. On considère qu'il revient au système d'éducation de fournir les aptitudes complémentaires comme le développement de carrière, la résolution d'un problème ou l'ouverture au changement. Toutefois, celui-ci n'offre pas nécessairement ce genre de formation aux travailleurs.

À l'heure actuelle, les PME emploient environ 45 p. 100 de la main-d'œuvre canadienne. Étant donné que le nombre de travailleurs indépendants et d'entrepreneurs a augmenté en Ontario, elles doivent réseauter, s'associer et se renseigner sur les nouvelles forces mondiales et tendances du marché du travail qui influeront sur elles. Normalement, elles se concentrent sur leurs activités quotidiennes. Si ces personnes s'associaient avec d'autres PME, elles pourraient offrir des possibilités de placement professionnel réservées habituellement aux grandes sociétés.

Selon le vue des employeurs, il existe trop d'organismes de développement de carrière qui, à l'intérieur de leur collectivité, sollicitent leur appui relativement à des stages professionnels, à du financement ou pour d'autres besoins. Par conséquent, ils finissent pas hésiter à accueillir des stagiaires dans leurs entreprises. Selon eux, une meilleure coordination s'impose à ce chapitre. Ils sont de plus d'avis que leurs problèmes de responsabilité augmenteront, certains d'entre eux croyant qu'il leur faudra assumer une hausse de coûts reliés au risque de blessures et d'invalidité en cours de stage. Quelques services de développement de carrière possèdent une assurance à cet égard, mais l'employeur n'est pas toujours au courant.

5. Questions relatives à l'enseignement

L'Ontario s'est dotée de l'une des meilleures politiques au monde concernant les programmes d'orientation et d'éducation à la carrière. Elle est complète et mobilisatrice et concerne particulièrement tous les élèves de la 1re à la 12e année. Toutefois, sa mise en œuvre est des plus incohérentes. L'effet des réductions constantes du nombre de conseillers d'orientation dans les écoles élémentaires et secondaires mérite d'être sérieusement étudié. Plusieurs provinces ont établi des seuils spécifiques de personnel supérieurs à ceux de l'Ontario. Même si plusieurs conseils scolaires reçoivent des fonds pour assurer un niveau uniforme de personnel, ils demeurent libres de les utiliser à d'autres fins. De plus, les sommes elles-mêmes étant si minimes, pour les écoles élémentaires en particulier, que la plupart des conseils scolaires de district y ont totalement renoncé à embaucher des conseillers d'orientation à ce niveau. En Ontario, cette année, le rapport conseillers/élèves de l'élémentaire réel est de 1 à 9 726. À titre de comparaison, à l'Île-du-Prince-Édouard, il s'établit à 1 à 400, tant à l'élémentaire qu'au secondaire. À Terre-Neuve, il est de 1 à 500, et au Manitoba, il se situe à 1 à 450 à partir de la 5e année.[7] Par conséquent, il existe en Ontario une véritable rupture entre la politique et la mise en œuvre d'un programme d'orientation et d'éducation à la carrière, à la fois pour les élèves de l'élémentaire et du secondaire.

Nous entendons dire de plus en plus qu'il faut intervenir très tôt pendant les études des élèves. Cependant, la capacité des écoles de l'Ontario à offrir des programmes efficaces d'orientation et d'éducation à la carrière est très limitée par les décisions politiques touchant le personnel. Une grande partie des fonds et de nombreuses ressources concernent particulièrement le développement de carrière des jeunes qui sont sur le point de terminer leurs études secondaires ou qui l'ont déjà fait. Toutefois, il faut aider les jeunes

[7] Phil Hedges, *Guidance and Career Education in Ontario Schools – Draft Backgrounder*, 8 septembre 2003, p. 1

à découvrir leur place sur le marché du travail tout au long de l'élémentaire et du secondaire, ainsi que pendant leurs études postsecondaires, comme au collège ou à l'université. Les ressources financières et le temps consacrés pendant ces années cruciales sont très limités. Le but de l'apprentissage continu et la souplesse de la main-d'œuvre exigent que tous les élèves possèdent, à leur sortie de l'école secondaire, les connaissances et les compétences nécessaires pour faire sans cesse de bons choix de carrière. L'époque où il fallait faire le « bon » choix à la fin de la 12e année est bien révolue.

6. Enjeux gouvernementaux

En général, les gouvernements fédéral et provincial n'ont pas vraiment la capacité de rassembler toutes les relations ou les partenariats requis pour constituer le réseau de base permettant de remplir les conditions adéquates de création de programmes efficaces en développement de carrière. En Ontario, le ministère de l'Éducation, le MFCU et le MSSC ne communiquent pas ensemble et, par conséquent ne coordonnent pas toujours bien leurs programmes et services. De plus, il y a dédoublement des programmes et services d'éducation entre le ministère de l'Éducation et le MFCU.

Après avoir abordé les enjeux éducationnels et gouvernementaux, il est intéressant de faire signaler ici une étude réalisée en 1998 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante et intitulée *Perspectives d'embauche : les attentes des jeunes et des PME en matière d'emploi*.[8] Lorsque l'on a demandé aux jeunes de se prononcer sur des groupes ou des établissements clés qui ont influencé leur transition de l'école au marché du travail et la mesure dans laquelle chacun s'occupe de préparer les jeunes en conséquence, ils ont jugé qu'ils s'étaient chargé eux-mêmes de leur propre développement de carrière. Les écoles venaient au deuxième rang des éléments les plus déterminants. Les établissements d'enseignement étaient lourdement critiqués, tant de la maternelle à la 12e année et au niveau postsecondaire, du fait qu'ils considéraient avoir été mal préparés à l'emploi. Bon nombre de jeunes étaient d'avis que peu de services d'orientation professionnelle étaient offerts; que l'exposition aux réalités du marché du travail était insuffisante et qu'ils avaient été mal préparés à la recherche d'emploi. Selon eux, les groupes clés qui avaient le moins contribué à leur passage au marché du travail étaient les employeurs et l'État. Les jeunes avaient peu d'attentes par rapport au gouvernement et ils étaient peu confiants sur à sa capacité d'améliorer leur situation relativement au chômage.

Dans l'ensemble, il existe de nombreux bons programmes et services de développement de carrière en Ontario, mais leur coordination est désordonnée. Par ailleurs, tenter d'obtenir qu'une source centrale se charge de tous les programmes et services financés par les gouvernements provincial et fédéral représente un défi. Il est cependant important de noter que l'Ontario possède un grand nombre d'excellents sites Web sur les ressources permettant de se renseigner sur les carrières et d'aider les gens à évaluer leurs compétences. Parmi les sites dignes de mention, citons celui sur les carrières de TV Ontario, careermatters.tvo.org, celui du ministère de l'Éducation, www.edu.gov.on.ca/eng/career, celui du MFCU, www.edu.gov.on.ca/skills, et celui du programme Youth in Motion, www.careerdiscovery.ca.

RÉACTIONS DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE DE L'ONTARIO FACE AUX DÉFIS CONCERNANT L'APPRENTISSAGE CONTINU

Au moment où la génération du baby-boom commence à atteindre l'âge de la retraite, il n'existe officiellement aucun moyen structuré d'effectuer une planification post-retraite pour l'apprentissage continu. Voilà un élément qu'il est important de noter, si l'on considère la démographie de l'Ontario, représentée surtout par les enfants de l'après-guerre. En ce qui touche les pénuries de main-d'œuvre mentionnées précédemment et que nous connaissons en Ontario, aucune structure formelle ne permet de ramener ces retraités dans la population active pour qu'ils agissent à titre de mentors. De plus, si les travailleurs sont forcés de prendre leur retraite, les employeurs responsables devraient réagir en affectant des ressources à des programmes d'apprentissage continu et à

[8] Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Perspectives d'embauche : les attentes des jeunes et des PME en matière d'emploi*, 1998, p. 13

l'éducation. Ces retraités pourraient même décider de réintégrer le marché du travail à titre de mentors, d'entreprendre une autre carrière significative qui leur aurait plu ou de créer leur propre emploi. Il est intéressant de noter que bon nombre des personnes prenant leur retraite n'ont jamais eu la chance de réfléchir à leur situation et de se demander quel type de carrière aurait un sens à leurs yeux et ce qu'ils entendent par apprentissage continu.

En ce qui concerne les perspectives de carrière possibles, les employeurs de l'Ontario se concentrent sur les titres de compétences officiels qui sont émis par des établissements d'enseignement reconnus. Reconnaître les compétences acquises par l'apprentissage continu (formation non structurée en cours d'emploi ou autogérée) représente un défi constant. Par conséquent, les professionnels en développement de carrière doivent aider les gens à constituer leur portfolio, compte tenu des compétences transférables ainsi acquises. Il est particulièrement important de le noter dans le cas des nouveaux arrivants, qui tendent à élire domicile dans la région du Grand Toronto.

RÉACTIONS DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE DE L'ONTARIO FACE AUX DÉFIS CONCERNANT LE PERFECTIONNEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les services de développement de carrière de l'Ontario pourraient réagir aux défis qui suivent concernant le perfectionnement de la main-d'œuvre :

- la diversité de la province d'Ontario, définie par la démographie, les cultures, les secteurs représentés dans l'économie et les nettes différences géographiques;
- les efforts de coordination entre le gouvernement fédéral et l'Ontario : en Ontario, le ministère de l'Éducation et le MFCU collaborent mal;
- l'intervention visant la transformation à long terme auprès des jeunes et des adultes à risque lorsqu'il s'agit de les aider à passer au marché du travail;
- l'intégration des néo-Canadiens à l'intérieur de la population active;
- les questions de certification, pour établir certains groupes de compétences et les compétences transférables des néo-Canadiens, mais aussi de la main-d'œuvre actuelle;
- l'intégration des personnes handicapées et des employés blessés dans la population active;
- l'absence de programme national d'aide à l'enfance;
- mettre les employeurs en contact avec des sources de financement qui leur permettront d'avoir accès à des programmes de formation et de perfectionnement subventionnés, et s'assurer que ces subventions soient bien administrées et utilisées;
- former les employeurs aux questions et aux pratiques en matière de gestion des ressources humaines, par exemple, les examens de rendement, la planification de la relève, le développement organisationnel et stratégique, les programmes de reconnaissance des acquis et l'accès aux programmes de formation et de perfectionnement pour leurs employés;
- le remplacement des travailleurs âgés dans des secteurs clés de l'économie, par exemple, l'augmentation du nombre d'apprentis dans les métiers spécialisés du domaine de la fabrication;
- la préparation des sociétés à la planification de la relève, étant donné que la démographie des propriétaires d'entreprise et des employeurs correspond à celle de la population ontarienne en général.

En Ontario, les problèmes de pénurie de main-d'œuvre et leur définition sont encore méconnus. Par conséquent, le gouvernement doit collaborer avec les secteurs touchés afin de montrer comment définir les compétences requises. Il faut absolument que les entreprises fassent partie intégrante du processus. Du point de vue du développement de carrière, il y a lieu de concevoir de manière plus proactive des programmes pour aider la main-d'œuvre à combler les lacunes. Il importe de saisir que dans le climat perturbé actuel, la nature des compétences requises changera à mesure que les besoins du marché du travail évolueront. De nos jours, le cycle de vie des produits va de six à 18 mois. Il en va de

même pour les compétences qu'exigent les sociétés de la part des employés.

- Il importe que les organismes de développement de carrière fassent valoir leurs programmes et services en fonction des besoins des employeurs de leur collectivité, au lieu de mettre en valeur ce qu'ils peuvent leur offrir. Par exemple, le *Loyalist College* a établi des rapports fructueux *avec Linamar Corporation* qui permettront à cette dernière de comprendre ses besoins en ressources humaines et il élabore avec elle des programmes de formation.

LES FOURNISSEURS DE SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE DE L'ONTARIO : SOURCES EFFICACES D'EXPERTISE

La présente section consistera à examiner différents moyens par lesquels les fournisseurs de services de développement de carrière (y compris les chercheurs, les concepteurs, les éducateurs et les professionnels) peuvent devenir des sources d'expertise et de soutien plus efficaces pour les employeurs, les syndicats et les responsables de développement de carrière, mais aussi pour leur clientèle.

Les professionnels en développement de carrière doivent travailler selon trois volets. Il leur faut tout d'abord collaborer avec les employeurs afin de définir leurs besoins, et ensuite avec les responsables de développement de politiques et les éducateurs afin de planifier la formation basée sur les compétences en vue de répondre aux besoins des employeurs. Il y a lieu de renforcer ces rapports qu'entretiennent les employeurs, les responsables de développement de politiques et les éducateurs avec les professionnels en développement de carrière. Enfin, ces derniers doivent collaborer afin d'établir des lignes directrices et des normes pour ceux qui souhaitent fournir ces mêmes services au grand public ontarien.

Les fournisseurs de services de développement de carrière doivent créer des réseaux en adhérant à des associations, à des chambres de commerce et à d'autres groupes communautaires, afin de mieux faire connaître les programmes et les services de développement de carrière. Ces réseaux ouvriraient de nouvelles voies de communication et permettraient de mettre sur pied des partenariats afin de s'attacher aux enjeux du développement de carrière. De plus, la *Human Resource Professionals Association of Ontario* constituerait un excellent lien avec le développement de carrière, car elle représente les professionnels en ressources humaines de l'Ontario.

Les services de développement de carrière doivent faire valoir leurs programmes ou services au consommateur afin d'établir une clientèle dans leur région. Ces stratégies de marketing doivent pouvoir être étendues aux besoins des zones rurales grâce à la technologie, par exemple, Internet ou la vidéoconférence. Il y a lieu de mettre en place ces moyens de communication et de les mettre à jour constamment pour faire connaître les programmes et services de développement de carrière qui sont offerts dans la collectivité. Notamment, on pourrait élaborer un site Web provincial ou national pour sensibiliser les employeurs et les travailleurs aux questions de développement de carrière. Ce site offrirait des liens vers ceux qui existent déjà dans le domaine dans des localités précises. De plus, ce site complet devrait être élaboré en partenariat avec d'autres associations industrielles. Le site de DRHC, entre autres, renferme déjà énormément d'information sur le marché du travail.

Il y a lieu de s'assurer que les professionnels en développement de carrière soient plus efficaces et crédibles lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins de leur clientèle. Ils jouent le rôle primordial de bien orienter leurs clients et de leur permettre de mieux explorer les carrières et de profiter de toutes occasions d'emploi. Ils doivent savoir interpréter les résultats des évaluations et déterminer quel serait le meilleur moyen d'aider leurs clients à réussir leur intégration dans la population active. En outre, ces professionnels doivent connaître les tendances du marché du travail et les compétences requises pour bénéficier des nouvelles perspectives de carrière. Étant donné l'énorme quantité de connaissances et de compétences qu'il leur faut, il y a lieu d'établir, en Ontario, des règlements et des normes détaillées pour que le fournisseur de services puisse obtenir l'agrément de façon officielle. À l'heure actuelle, la *Canadian Association of Rehabilitation Professionals* est en voie de créer le *Council of Rehabilitation Counsellors of Ontario*, qui sera chargé de régir et d'établir des normes de rendement précises et les

compétences principales requises dans le cas des conseillers en réadaptation de l'Ontario.

RECOMMANDATIONS

Après avoir intégré le point de vue des responsables de développement de politiques, des professionnels, des employeurs et des syndicats, l'équipe de l'Ontario a déterminé que les principaux éléments des services de développement de carrière formeraient un cadre constitué d'un processus en trois étapes :

1. **La vision** – *S'assurer que tous les niveaux de gouvernement et tous les intervenants (chercheurs, responsables de développement de politiques, syndicats, associations d'employeurs, éducateurs et responsables en développement de carrière) collaborent entre eux, et à l'intérieur de leur propre groupe, sur un même pied afin de faire face aux réalités et de créer une vision nationale convaincante pour le développement de carrière, l'apprentissage continu et le perfectionnement de la main-d'œuvre au Canada.*

L'essentiel, c'est que le partenariat en question se transforme en un groupe varié de membres où chacun intervient également au sein d'un réseau d'intervenants basé sur la collaboration.[9] Cette vision serait de portée nationale et reconnaîtrait le caractère unique des provinces et territoires, mais reposerait sur des croyances et des valeurs fondamentales et sur un objet commun. De plus, elle serait reliée et conforme aux nouvelles tendances mondiales concernant les besoins relatifs aux conditions futures de l'emploi.

Une fois la vision créée, les étapes suivantes consisteraient à établir la mission et des stratégies d'action qui incluraient la conclusion, avec les provinces et territoires, d'une entente sur le développement du marché du travail. Par ailleurs, il faudrait mettre au point un site Web complet qui relierait ces derniers et fournirait des liens vers des sites étrangers.

2. **La stratégie** – *Après avoir créé la vision, il faut élaborer un modèle de pratiques exemplaires.*

À cette étape, il faut réunir et examiner les travaux de recherche effectués sur le développement de carrière afin de définir les modèles de pratiques exemplaires et déterminer si un approfondissement de la recherche s'impose. Lorsque celle-ci est terminée, tous les intervenants doivent être amenés à une table commune pour qu'ils puissent mettre au point un modèle de pratiques exemplaires. Ensuite, ledit modèle doit faire l'objet d'une évaluation et d'un examen réguliers pour que les nouvelles tendances soient bien intégrées. Également, il faut le transmettre à tous les intervenants, qui, à leur tour, le feront connaître à leur association respective, entre autres, par le biais de sites Web et de bulletins.

3. **Les ressources** – *Une fois le modèle de pratiques exemplaires élaboré, il faudra garantir le soutien financier des programmes et services de développement de carrière.*

Les ressources financières serviraient à promouvoir la collaboration et à prôner la création de produits et de services précis de développement de carrière pour que les besoins, tant actuels que nouveaux, soient satisfaits. De plus, le soutien permettrait de consolider les ressources d'éducation à la carrière et de les fournir à tous les niveaux d'apprentissage, la vie durant depuis la maternelle. L'argent servirait notamment à permettre aux employeurs d'embaucher des professionnels en développement de carrière pour qu'au sein de leurs entreprises, ils collaborent avec les employés afin de promouvoir le perfectionnement de la main-d'œuvre et l'apprentissage continu.

Les ressources financières viseraient à soutenir l'idée d'un *compte personnel d'apprentissage*. Ce genre de compte procurerait à la personne des stimulants financiers qui dépendraient de ses initiatives d'apprentissage. (Ce serait comme un REER d'apprentissage continu.)

Il est important que l'accès et la distribution des fonds soient égaux pour les utilisateurs du service et tous les organismes des diverses régions du pays. Une fois les fonds destinés aux programmes et services de développement de carrière touchés,

[9] The Institute for Enterprise Education, *Finding Your Niche in Niagara – Bridging the Gap Between Youth and the Workplace*, 2002, p. 48

il faut évaluer globalement à quel point l'application des politiques de développement de carrière est efficace en mesurant les résultats obtenus.

CONCLUSION

Il existe un vieux conte soufi à propos de six aveugles et d'un éléphant. Chaque homme se vit offrir une chance de toucher une partie différente de l'anatomie d'un éléphant et la confondit avec quelque chose d'autre (par exemple, celui qui toucha une patte crut qu'il s'agissait d'un arbre, et celui qui empoigna la queue la prit pour une corde). Lorsqu'ils se réunirent pour discuter de ce qu'ils avaient découvert, ils ne purent ni décrire avec précision ce qu'ils avaient touché, ni décrire l'aspect global de l'animal (perspectives).

Le conte fait ressortir l'importance primordiale d'avoir une vue d'ensemble. Nous devons être conscients de ce qui se passe et de l'effet que cela aura sur l'apprentissage et le perfectionnement dans nos collectivités respectives. Cependant, le conte démontre aussi l'importance de la première recommandation exposée dans ses grandes lignes précédemment. En fournissant une vision convaincante comme fondement pour l'avenir du développement de carrière, l'apprentissage continu et le perfectionnement de la main-d'œuvre au Canada, nous permettrons à chaque personne de faire partie intégrante de la nouvelle société mondiale.

3.8 QUÉBEC

CONTEXTE

Lors d'une réunion tenue à Montréal le 18 septembre 2003, les principaux acteurs en développement de carrière se sont rencontrés afin de produire un document qui trace le portrait global de la situation au Québec. Les travaux de réflexion se sont basés sur la définition du développement de carrière que l'on retrouve dans le *Guide Canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière* : «Le développement de carrière désigne le processus de gestion de l'apprentissage, du travail, des loisirs et des transitions, parcours qui dure toute la vie et qui permet à l'individu d'évoluer constamment vers un avenir désiré». Toutes les personnes présentes se sont exprimées sur les cinq questions soulevées dans le « Cadre de référence du symposium pancanadien », de manière à avoir une image d'ensemble qui reflète les différents points de vue[1].

1. **Décrivez brièvement la place, l'importance relative des services de développement de carrière dans votre province/territoire (i.e. historique, approche générale, place par rapport aux autres services en ressources humaines, etc.).**

Historiquement, il est possible de retrouver la trace de services de développement de carrière jusqu'au milieu du 19ième siècle. Des services de placement et de formation étaient alors dispensés par le YMCA et le YWCA. L'apport des organismes communautaires dans la prestation de services en développement de carrière a par la suite continué de se développer au Québec.

Actuellement, les services de développement de carrière au Québec s'appuient sur une réglementation et des politiques structurées. En avril 1998, le nouveau «Service public d'emploi» a été instauré en vertu de la «Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et instituant la Commission des partenaires du marché du travail». Les services d'information, de placement et les services d'orientation et de conseil constituent des services de développement de carrière de ce «Service public d'emploi». Ces services sont financés en grande partie par des fonds provenant du Compte d'assurance-emploi via l'Entente Canada-Québec relative au marché du travail. Ces fonds sont entièrement utilisés par Emploi-Québec et sont, à toute fin pratique, plafonnés depuis 1998.

En ce qui concerne le développement de la main-d'œuvre, la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (D-7.1) vient préciser, notamment, l'obligation pour les employeurs de contribuer à la formation en consacrant au moins 1% de leur masse salariale à des dépenses de formation admissibles. Par ailleurs, en mai 2002, le Conseil des ministres a adopté la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue afin de relever le défi de l'apprentissage tout au long de la vie.

Dans le réseau des commissions scolaires, la préoccupation du développement de carrière, de l'orientation professionnelle et du perfectionnement professionnel donne lieu à divers services, dont des services d'orientation pour les adultes en accueil et référence, des programmes d'études en développement personnel et social (et professionnel) et l'approche orientante, une initiative en implantation

[1] Voir la liste de ces personnes en Annexe.

actuellement dans les écoles du Québec dans la foulée de la réforme de l'éducation.

La professionnalisation des services de développement de carrière au Québec est connue et reconnue à travers le Canada et même au niveau international. Une des spécificités du Québec est que la profession de conseiller d'orientation est réglementée et incluse dans le système professionnel québécois. Cette pratique est donc encadrée par des lois et règlements qui assurent un niveau de compétence élevé chez les praticiens. Cette situation a un effet d'entraînement à la hausse sur les compétences que possède l'ensemble des intervenants en développement de carrière au Québec. Notons aussi que les services d'orientation qui étaient au départ rattachés à une fonction et à une problématique presque exclusivement éducatives tiennent compte maintenant davantage du marché du travail et s'inscrivent aussi dans un contexte plus global de santé mentale.

Quatre universités québécoises offrent des programmes de formation pour les intervenants en développement de carrière. Le Québec peut donc compter sur un bassin important de chercheurs dans ce domaine. Finalement, mentionnons que les conseillers en ressources humaines agréés et les conseillers en relations industrielles agréés sont regroupés au sein d'un ordre professionnel au Québec.

L'enquête de l'OCDE a mentionné l'excellente qualité de l'information scolaire et professionnelle dont disposent les intervenants en développement de carrière. De plus en plus, cette information est disponible et accessible à l'ensemble de la population sous diverses formes. Il est important de souligner que plusieurs praticiens en information scolaire et professionnelle sont regroupés dans l'Association québécoise d'information scolaire et professionnelle (AQISEP).

En opposition, et de manière un peu paradoxale, on constate la fragilité des services offerts et la précarité de la reconnaissance de l'apport du développement de carrière dans la société. On constate également que la place des services en développement de carrière est davantage tributaire des politiques que des besoins réels exprimés par les individus ou par le marché du travail. Durant les périodes d'austérité budgétaire, les services de développement de carrière, ou les services complémentaires dans le système scolaire, sont souvent les plus touchés par des restrictions et des coupures. Les intervenants en développement de carrière doivent constamment demeurer vigilants afin de s'assurer que la population ait accès à des services adéquats.

2. **Quels sont les services de développement de carrière qui sont offerts dans votre province ou territoire ? Mettez l'accent sur les forces et les défis actuels des services qui :**

   - **préparent les jeunes à l'apprentissage et au marché du travail;**
   - **favorisent les transitions fructueuses (par exemple, de l'école au marché du travail; d'un emploi à l'autre; d'un domaine à l'autre; d'un emploi traditionnel au travail autonome; du chômage à l'emploi; du travail rémunéré à la retraite);**
   - **facilitent la participation à la formation continue et à la gestion de la carrière en milieu de travail.**

Pour ce qui est de la prestation des services offerts en développement de carrière, le Québec compte sur un ensemble de services bien structurés, tant au niveau des organismes gouvernementaux, des organismes voués au développement de l'employabilité et de l'intégration au marché du travail que des praticiens en pratique privée.

Le ministère de l'Éducation, via trois ordres d'enseignements (secondaire, collégial et universitaire), constitue l'acteur majeur au niveau de la formation. Au secteur jeune, l'implantation de l'approche orientante et la réforme du programme au secondaire constituent des éléments clés qui visent, entre autres, à permettre l'acquisition de compétences essentielles tout au long de la vie dans son développement de carrière. L'ensemble du système scolaire dispose de ressources professionnelles en information scolaire et professionnelle et en orientation qui ne sont pas toujours en nombre suffisant (il faut cependant souligner une distinction au secteur anglophone du système scolaire où la fonction de conseiller en information scolaire et professionnelle n'existe pas). Finalement,

l'adoption de la Politique d'éducation des adultes et de la formation continue vient clarifier les orientations du Gouvernement du Québec et vise, surtout, à promouvoir une culture de la formation continue tout au long de la vie.

Emploi-Québec, une unité autonome de services relevant du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, offre et ce, même si à toutes fins utiles les ressources dont il dispose sont demeurés les mêmes au cours des dernières années, des services d'information, d'orientation et de conseil à la population sur l'ensemble du territoire du Québec, via notamment ses 153 Centres locaux d'emploi (CLE). Les services d'orientation et de conseil peuvent être dispensés par les professionnels d'Emploi-Québec ou par l'entremise des ressources externes (secteur privé ou public, organismes communautaires, etc.). Depuis 1998, le Service public d'emploi s'adresse à toute clientèle qui a des besoins en matière de main-d'œuvre ou d'emploi. Notons que le service d'Information sur le marché du travail (IMT), disponible sur Internet via *IMT en ligne*, assure une très grande accessibilité pour l'ensemble de la population à de l'information scolaire et professionnelle de qualité. Soulignons aussi qu'à moins grande échelle, d'autres ministères ou organismes gouvernementaux offrent des services à des clientèles particulières (personnes accidentées du travail, personnes immigrantes, etc.) ou sont en lien avec les services de développement de carrière, tels que le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, la Commission de la santé et sécurité au travail (CSST) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ).

Les 26 comités sectoriels de main-d'œuvre, financés par Emploi-Québec, qui représentent les partenaires du marché du travail (employeurs et travailleurs), permettent, pour leur part, d'obtenir un portrait de l'industrie et de la main-d'œuvre dans leur secteur respectif (par exemple : aérospatial, tourisme, etc.). Par ailleurs, le partenariat patronal/syndical établi vise le développement de la main-d'œuvre du secteur et l'accroissement de la compétitivité des entreprises. Certains comités sectoriels mettent à la disposition des spécialistes de l'orientation et du développement de carrière des outils d'information validés par l'industrie.

Les organismes communautaires de développement de l'employabilité offrent aussi des services variés à diverses clientèles. Le Québec compte près de 450 organismes regroupés en 6 organisations majeures :

- Association des clubs de recherche d'emploi du Québec (ACREQ)
- Réseau canadien des entreprises d'entraînement (RCEE)
- Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ)
- Regroupement québécois des organismes de développement de l'employabilité (RQuODE)
- Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO)
- Réseau des Carrefours Jeunesse Emploi du Québec.

Les praticiens en pratique privée contribuent également à l'offre de services pour le développement de carrière. Compte tenu des coûts rattachés à ces services et au fait que les plans d'assurance ne prévoient pas le remboursement de tels frais, ces services ne sont pas accessibles pour l'ensemble de la population, sauf pour des travailleurs licenciés collectivement faisant partie de comités de reclassement.

Malgré l'ensemble de l'offre de services en développement de carrière, plusieurs défis doivent encore être relevés, notamment :

- réduire les dédoublements en raison du plafonnement des ressources dédiées au développement de carrière;
- réduire ces dédoublements et les chevauchements de services en consolidant la maîtrise d'œuvre québécoise en matière de services publics d'emploi ;
- obtenir un portrait précis et global de l'ensemble des services offerts en développement de carrière à travers le Québec ;
- développer une vision intégrée des services offerts de manière à optimiser les ressources disponibles ;

- développer, au-delà d'un partenariat, des arrimages des différentes instances et des multiples services offerts ;
- favoriser l'accessibilité aux services de développement de carrière tout au long de la vie et à toutes les catégories de clientèles (travailleurs âgés, personnes des régions périphériques, jeunes peu scolarisés, autochtones, personnes immigrantes, personnes unilingues anglaises, etc.) et ce, sur l'ensemble du territoire du Québec ;
- poursuivre la promotion de la formation professionnelle et technique ;
- favoriser encore plus l'arrimage entre la formation offerte et les exigences du marché du travail ;
- offrir une reconnaissance des acquis et des compétences ;
- anticiper l'offre de services, que ce soit en terme de formation continue, de développement de la main-d'œuvre ou de développement de carrière ;
- maintenir et augmenter la capacité des institutions et des groupes communautaires à offrir ces services.

3. a) Quels sont les défis que les services de développement de carrière pourraient permettre de relever en ce qui concerne la formation continue dans votre province ou territoire ?

b) Comment les services de développement de carrière pourraient-ils y arriver ?

Les principaux défis à relever par les services de développement de carrière en ce qui concerne la formation continue s'articulent autour de trois axes principaux, soit le réseautage et la concertation des ressources, l'établissement d'une culture de développement de l'apprentissage tout au long de la vie et l'accroissement de l'accessibilité aux services.

Réseautage et concertation des ressources

Notamment en raison du plafonnement anticipé des ressources qui y sont consacrées, un premier défi consiste d'abord à identifier l'ensemble des ressources disponibles en formation continue et en développement de carrière de manière à obtenir un portrait global de la situation. Il serait aussi important de répertorier l'ensemble des ressources et des services offerts en développement de carrière dans l'ensemble du Québec.

Ce portrait permettrait par la suite de créer un réseau des intervenants en développement de carrière pour, dans un premier temps, mieux coordonner l'offre de services afin, entre autres, de réduire les dédoublements. Dans un deuxième temps, il faudrait également diffuser et faire connaître la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue à travers ce réseau. Par ailleurs, il sera important d'inclure les employeurs et les travailleurs dans ce réseau, via les différents comités sectoriels de main-d'œuvre, afin d'arrimer davantage l'offre de formation continue en fonction des besoins de formation et de développement de la main-d'œuvre exprimés par ces derniers.

Un portrait clair de ce qui se fait et la création d'un tel réseau pourraient notamment avoir comme effet de favoriser l'accessibilité aux services de formation continue.

Établissement d'une culture de développement de l'apprentissage tout au long de la vie

Un des objectifs visés par la Politique gouvernementale de l'éducation des adultes et de la formation continue et aussi, en partie, par la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre consiste à développer et, même, à ancrer une véritable culture de la formation continue. Le défi consiste notamment à faire connaître cette politique gouvernementale et à s'assurer de sa mise en œuvre.

D'une part, il est en effet essentiel de développer une telle culture dans la population pour relever les défis reliés au développement de la main-d'œuvre. Il est important également pour tous les intervenants en développement de carrière de sensibiliser et de conscientiser les clientèles à l'importance

de l'orientation et par le fait même, à l'importance du développement de l'apprentissage tout au long de la vie. Il faudrait également poursuivre les efforts qui visent davantage le développement et la planification de la vie dans un sens plus large que la seule fonction utilitaire de l'orientation.

D'autre part, cette culture de la formation continue doit également toucher les entreprises de manière à développer des organisations apprenantes. Les comités sectoriels sont déjà interpellés sur cet aspect de la culture de formation continue.

Une culture de formation continue implique également une forme de reconnaissance des acquis et des compétences. Cette notion de reconnaissance est centrale dans le plan d'action de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue. La reconnaissance des acquis et des compétences demeure complexe et différents acteurs dans le domaine sont mis à contribution afin d'assurer le développement et l'utilisation d'outils nécessaires.

Accroissement de l'accessibilité des services

Globalement, le défi principal consiste à réussir à offrir à tous, et tout au long de leur vie, un service adéquat de formation continue partout au Québec. A l'heure actuelle, il existe encore des écarts entre l'offre de formation et l'accès à cette formation. Pour combler ces écarts, il est essentiel de déployer les efforts nécessaires pour atteindre certains groupes de la population éprouvant des difficultés particulières.

Il faudra favoriser davantage l'expression de la demande et développer une offre de formation correspondante, ce qui implique d'assurer un financement adéquat aux différentes mesures requises en précisant les responsabilités respectives de l'État, des individus et des entreprises.

Par ailleurs, il sera important, non seulement de favoriser l'accessibilité à la formation continue, mais d'assurer la persévérance des participants à cette formation. Pour ce faire, des services d'accompagnement devraient être développés et surtout maintenus.

Enfin, l'accroissement de l'accessibilité des services passe nécessairement par le transfert de ressources additionnelles provenant du Compte d'assurance-emploi ainsi que le transfert des fonds fédéraux du Trésor affectés aux mesures actives d'emploi et aux services de base pour certaines clientèles.

4. a) Quels sont les défis que les services de développement de carrière pourraient permettre de relever en ce qui concerne le développement de la main-d'œuvre dans votre province ou territoire?

b) Comment les services de développement de carrière pourraient-ils y arriver?

Les principaux défis à relever par les services de développement de carrière en ce qui concerne le développement de la main-d'œuvre s'articulent autour de trois axes principaux, soit l'établissement d'un lien plus étroit avec les employeurs, l'arrimage entre la recherche et les services offerts et l'éducation de la population en général.

Établissement d'un lien plus étroit avec les employeurs

Suite aux nombreux changements qui surviennent sur le marché du travail, comme le vieillissement de la population, les employeurs doivent faire face à différents défis et conjonctures qui évoluent rapidement. Des pénuries de main-d'œuvre spécialisée, ou à tout le moins de sérieuses difficultés de recrutement dans les années à venir, semblent inévitables. Il est donc essentiel pour joindre les employeurs que s'instaurent un dialogue et un partenariat plus serrés entre les intervenants en matière de main-d'œuvre, les services en développement de carrière, les comités sectoriels et les représentants des associations patronales. Pour favoriser cet échange, il serait important de développer un langage commun entre les différents acteurs principaux. Notons que ce langage commun pourrait aussi favoriser l'arrimage des

ressources en développement de carrière et les défis à relever en formation continue.

Les services de développement de carrière pourraient également contribuer à une meilleure utilisation des ressources humaines en entreprise. Ils pourraient, par exemple, étudier et intervenir dans les situations suivantes :

- problématique des travailleurs âgés dont on utilise peu ou pas l'expertise ;
- personnel surqualifié ou sous qualifié pour un poste ;
- réalités multiculturelles dans l'entreprise ;
- manière dont le développement de carrière peut favoriser la rétention de la main-d'œuvre dans un contexte de rareté de main-d'œuvre en raison, notamment, du vieillissement de la population active ;
- sensibilisation des employeurs à l'impact des conditions de travail sur la santé mentale des travailleurs.

Cependant, il sera essentiel que les intervenants développent davantage leur connaissance des milieux de travail et du marché du travail afin d'adapter leurs interventions à ces réalités.

Arrimage entre la recherche et les services offerts

De manière à rendre optimale l'utilisation de l'ensemble des ressources en développement de carrière, il serait essentiel dans un premier temps d'effectuer ou de répertorier les recherches qui mesurent l'efficacité ou les résultats des services ou des programmes offerts. À cet effet, nous pouvons compter au Québec sur un important bassin de chercheurs via les quatre universités qui offrent les programmes de formation dans ce domaine. Une connaissance approfondie de l'efficacité des approches et des services faciliterait sans doute la reconnaissance de l'apport du développement de carrière dans la société et on pourrait ainsi accroître son influence au niveau du développement des politiques.

Il serait important d'interpeller les chercheurs mais également les praticiens afin de mieux comprendre les différentes problématiques qui sont reliées au développement de carrière, par exemple :

- la santé mentale au travail;
- les crises et le développement de carrière;
- les transitions tout au long de la vie.

Éducation de la population en général

Les services de développement de carrière ont également un rôle éducatif à jouer. En effet, en lien avec l'établissement d'une culture de formation continue, il serait important de développer également une culture du développement et de la planification de la vie et de la carrière dans la population en général.

5. a) En quoi les fournisseurs de services de développement de carrière (chercheurs, promoteurs et professionnels) peuvent-ils être de meilleures sources d'expertise et de soutien pour les employeurs et les responsables de développement de politiques, mais aussi pour leur clientèle?

b) En quoi les employeurs/syndicats et les responsables de politiques peuvent-ils être des sources d'expertise pour les prestataires de services en développement de carrière et leur clientèle?

Afin d'être une meilleure source d'expertise et de soutien mutuel, les fournisseurs de services en développement de carrière, les employeurs et les responsables de politique doivent relever des défis qui s'articulent autour de deux axes principaux, soit le développement d'un cadre conceptuel commun et l'organisation et la structuration de l'ensemble des services.

Cadre conceptuel commun

Au-delà du développement d'un langage commun entre les trois secteurs (développement de carrière, développement de politique et employeurs), il est essentiel de s'entendre sur un cadre conceptuel commun qui définisse les notions les plus importantes telles le développement des compétences et de soutenir les pratiques qui en découlent. L'établissement d'un tel cadre faciliterait l'arrimage entre les trois secteurs et permettrait d'alimenter les politiques et les praticiens en recherche. Il serait également plus aisé de favoriser un partage et une accessibilité

accrue des différentes expertises développées par les représentants des trois secteurs. En dernier lieu, il serait important de permettre aux employeurs et aux responsables des politiques d'exprimer leurs attentes face aux fournisseurs de services en développement de carrière.

Organisation et structuration des services

Tel que mentionné précédemment, un défi important consiste à assurer une cohérence entre les différents services de développement de carrière. Le partenariat au Québec est relativement avancé, mais il faudrait en arriver à accentuer les arrimages et à favoriser les ponts entre les trois grands secteurs et à l'intérieur même des secteurs. Il faudrait également mettre fin aux dédoublements et aux chevauchements dans l'offre gouvernementale de services.

EN CONCLUSION

6. En considérant le point de vue des trois secteurs (développement de carrière, développement de politiques et employeurs) quels sont les principaux éléments (de 3 à 5) à étudier en ce qui touche les services de développement de carrière dans votre province ou territoire ?

Suite à l'analyse et à la présentation de la position des trois secteurs (développement de carrière, développement des politiques et employeurs), la Table de concertation du Québec considère que les actions suivantes sont essentielles et prioritaires pour les services de développement de carrière:

- répertorier l'ensemble des ressources et des services offerts en développement de carrière ;
- développer un vocabulaire commun dans le but de favoriser le partenariat et la cohérence des trois secteurs en développement de carrière et ainsi s'assurer d'un arrimage des différents services et ressources afin d'optimiser l'offre de services et de faciliter l'accessibilité à ces services ;
- répertorier ou effectuer des recherches qui mesurent les résultats des programmes en développement de carrière ou des différents types d'intervention ;
- assurer le maintien d'un haut niveau de compétence en poursuivant la formation et le perfectionnement des intervenants en développement de carrière ;
- assurer la diffusion de l'information et la sensibilisation des différents intervenants impliqués dans le développement de carrière, notamment quant à l'importance de leur rôle, en organisant par exemple un colloque sur le sujet.

REPRÉSENTANTS DES ORGANISMES

Réunion du 18 septembre 2003

- Association des clubs de recherche d'emploi
  Diane Cormier, Présidente
- Association québécoise d'information scolaire et professionnelle (AQISEP)
  Isabel Ménard, Représentante du secteur adulte, formation professionnelle et formation continue
- Comité sectoriel de la main d'œuvre du commerce de détail
  Patricia Lapierre, Directrice générale
- Emploi Québec
  Direction de la planification et du marché du travail, Yves Larocque, Économiste
  Direction des mesures d'emploi et des services aux individus, Andrée St-Pierre, conseillère aux services aux individus
- Ministère de l'Éducation
  Direction des politiques et des projets, Services à la communauté Anglophone, Barbara Goode, Responsable de dossiers de la formation professionnelle et de l'approche orientante pour le secteur anglophone
  Direction de la formation générale des adultes, Walter Duszara, Chargé de projet auprès de la communauté anglophone
  Elisabeth Mainka, Chargée de projet
- Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille
  Direction des politiques de main-d'œuvre, Lorraine Séguin, Conseillère-analyste

- Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec (OCCOPPQ),
  Michel Turcotte, Président
- Québec Counseling Association (QCA)
  Janice Tester, Présidente
- Regroupement québécois des organismes de développement de l'employabilité (RQuODE),
  Nicole Galarneau, Vice-présidente directrice générale
- Université Laval
  Marcel Monette, Professeur et Vice-doyen de la faculté d'éducation
- Animation
  Serge Rainville, c.o.
- Rédaction
  Richard Locas, c.o.

3.9 NUNAVUT

CRÉER UN PROGRAMME COMMUN

INTRODUCTION

Le Nunavut est le plus récent territoire du Canada et sa superficie représente environ 20 % de la masse terrestre du pays. Il compte 26 localités, dont les plus nordiques, méridionales, occidentales et orientales sont respectivement Grise Fiord, sur l'île d'Ellesmere, Sanikiluaq, au bord de la Baie James, Kugluktuk et Iqaluit. Il faut normalement compter deux jours pour se rendre d'Iqaluit à Kugluktuk. La population totale s'établit à environ 29 000 habitants, répartis dans les 26 localités et 85 % des citoyens sont des Inuits. La première langue est l'inuktitut.

La réussite du Nunavut en tant que nouveau territoire au Canada, tant sur les plans économique que social, est certainement liée au fait que les Nunavummiut ont pu jouer un rôle actif dans les perspectives économiques nées du perfectionnement de la main-d'œuvre, que ce soit grâce à la décentralisation des postes gouvernementaux, à son secteur professionnel, à la croissance des activités dans le domaine de la construction, à l'exploitation minière, à l'industrie de la pêche ou au tourisme. Le marché du travail du Nunavut a toujours reflété le fait que la plupart des emplois spécialisés et professionnels aient été occupés par des travailleurs venus de l'extérieur ou par des résidents à court terme. Le séjour de ces travailleurs est normalement de courte durée et, en partant pour d'autres régions après deux ou trois ans, ils emportent avec eux leurs connaissances et leur expertise et mettent ainsi en péril la « mémoire institutionnelle »; l'économie locale est également pénalisée, car les salaires sont souvent consacrés à l'achat de produits et de services provenant de l'extérieur de la région ou du territoire, et comme aucun engagement à long terme n'est pris, le marché de l'habitation est axé sur le soutien des travailleurs migrants plutôt que sur les besoins des communautés locales. Malgré l'augmentation du taux d'occupation de postes de haut fonctionnaires par les Inuits, les Nunavummiut, habitant dans les communautés ou les grands centres continuent à être trop souvent relégués à des emplois peu rémunérés et consistant principalement à fournir les services.

La participation insuffisante des Nunavummiut au marché du travail n'est attribuable ni à leur manque d'intérêt, ni à leur absence de volonté à se déplacer à l'intérieur du territoire pour trouver un emploi. Les principaux obstacles ont été traditionnellement leur incapacité à lire et à écrire (l'anglais et l'inuktitut), leur manque d'instruction et de certification professionnelle reconnue et l'absence d'offres d'emplois. En effet, dans un effort pour contrôler l'offre de main-d'œuvre et l'accessibilité aux études supérieures, on a classifié un grand nombre d'emplois en fonction des réalités du Sud, où les qualifications dépassent souvent de loin les compétences requises pour en exécuter les tâches.

Des questions ont également été soulevées à propos de la nature du système traditionnel d'éducation et de sa capacité à bien préparer les Nunavummiut à jouer un rôle actif dans l'économie. Le Nunavut ne contrôle son système d'éducation que depuis 1999. La nature et la qualité des programmes offerts dans ce qui était auparavant les Territoires du Nord-Ouest ont toujours largement varié et ce, que les programmes aient été assurés par le gouvernement

territorial ou par des institutions ecclésiastiques ou fédérales.

De toute évidence, c'est au moyen de l'éducation des adultes que les Nunavummiut pourront acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour pouvoir activement tirer profit du potentiel économique et atteindre les objectifs d'autodétermination exposés dans leurs grandes lignes dans les revendications territoriales du Nunavut, le *Nunavut Land Claim*. Pour fournir le soutien nécessaire, l'éducation des adultes et la préparation à la carrière doivent englober des domaines allant de l'alphabétisation à des cours et des programmes spécifiques menant à une certification et qui donneront aux résidents les connaissances et les compétences requises pour accéder à des échelons de la main-d'œuvre, soit supérieurs, soit spécialisés.

À l'intérieur d'un processus consultatif, le gouvernement du Nunavut élabore actuellement une stratégie d'éducation des adultes reliant les besoins en éducation, la préparation à la carrière et le perfectionnement de la main-d'œuvre. En substance, un grand nombre de sujets traités au cours de l'élaboration de la *Nunavut Adult Learning Strategy (NALS)* correspondent aux thèmes prévus pour les discussions du Symposium.

Objectifs de la *Nunavut Adult Learning Strategy* (NALS)

La stratégie d'apprentissage reposera d'abord et avant tout sur un plan de base convenant à tous et qui servira de point de départ. Sans plan de base, toute stratégie devient simplement un document aux priorités changeantes, dépourvu de méthodes précises de mesure et d'évaluation d'impact ou de succès. Considérant que le niveau d'exactitude et de précision de l'information touchant le marché du travail fournie au Nunavut est douteux pour une bonne part et fragmentée dans les meilleurs cas, un bon plan de base devient particulièrement primordial.

La stratégie d'apprentissage ne sera pas simplement un document gouvernemental donnant un aperçu des mesures lancées par l'État. Elle sera surtout incorporée à la collectivité et représentative des besoins des Nunavummiut et de leurs divers organismes et industries. Même si un cadre obligatoire permettra de planifier et de gérer à long terme, la réussite de toute sa mise en œuvre dépendra de la prestation à l'échelle locale et régionale. Autrement dit, la stratégie devrait prévoir un cadre et une liste de mesures stratégiques auxquels les Nunavummiut s'identifient et qui définissent les priorités de financement et la forme que l'élaboration de programmes prendra par la suite. La stratégie devrait indiquer les éléments fondamentaux sur lesquels l'établissement de priorités à long terme et les décisions financières peuvent reposer, en définissant celles qui s'avèrent les plus immédiates ou critiques.

L'horizon temporel de ce genre de stratégie fait l'objet de débats. Il y a ceux qui croient que les documents de planification devraient se rattacher à des repères financiers comme les programmes de planification des immobilisations ou les échéances électorales. Cependant, pour que la stratégie soit réaliste et pour établir des objectifs et des priorités qui influenceront à long terme le développement du Nunavut, on a choisi de l'étaler sur vingt ans. Une telle période permet d'établir une série d'étapes et de priorités intégrées, laissant du temps aux décisions de produire des résultats palpables. Cette durée correspond aussi au temps qu'il faut à une génération d'étudiants pour franchir toutes les étapes du système et permettra de développer des programmes en tenant compte des résultats du système d'éducation hérité des Territoires du Nord-Ouest.

En plus de ce qui précède, voici les éléments qui entreront en ligne de compte dans l'élaboration de la *Nunavut Adult Learning Strategy*:

- fournir une vision à long terme et une direction à l'éducation et à la formation des adultes au Nunavut qui soient conformes aux objectifs du *Bathurst Mandate*, notamment en ce qui a trait au perfectionnement de la main-d'œuvre, à l'apprentissage continu et au développement de carrière;
- définir les changements de politiques ou législatifs qui pourront être requis pour faciliter l'atteinte des objectifs;
- déterminer, en autant que faire se peut, les obstacles systémiques empêchant l'implication des étudiants adultes ou la mise en œuvre et la prestation des programmes et des services;

- privilégier les besoins des étudiants adultes en particulier et ceux du Nunavut en général;
- établir clairement comment les divers partenaires sont servis;
- énoncer clairement le rôle des programmes du gouvernement fédéral, incluant ceux de DRHC, d'AINC et de Santé Canada et leurs modalités de coordination en vue de mieux répondre aux besoins des Nunavummiut.
- faire ressortir clairement les rôles de premier plan que joueront le gouvernement du Nunavut, le ministère de l'Éducation et le *Nunavut Arctic College*; clarifier également les rôles et les responsabilités potentielles des intervenants et des partenaires (p. ex., l'industrie et les organismes régionaux);
- établir des liens entre diverses mesures distinctes comme la création de plans d'embauche pour les Inuits et les programmes d'enseignement postsecondaire, professionnel, de métiers et d'apprentissage et les programmes collégiaux;
- restructurer la prestation des programmes d'éducation des adultes et d'orientation professionnelle au sein du gouvernement du Nunavut pour qu'elle s'exerce vraiment et qu'elle soit efficace;
- évaluer, dans les secteurs où c'est possible, les coûts à engager pour la concrétisation des diverses mesures (frais d'opérations, d'immobilisations);
- identifier et publiciser les meilleures pratiques et des modèles de réussite au Nunavut et ailleurs au Canada.

Perspectives pour l'éducation des adultes en relation avec le *Bathurst Mandate*

Le gouvernement du Nunavut a élaboré un document cadre intitulé *« Pinasuaqtavut The Bathurst Mandate : Our Hopes and Plans for Nunavut* », servant de guide pour l'évolution du territoire et servant à définir les objectifs et les priorités de développement de programmes et de services. Ce document est largement utilisé et est rattaché à des programmes offerts par le gouvernement fédéral et à des organismes de revendication territoriale fournissant également des services.

La principale force du Nunavut réside dans sa population et dans la manière dont nous, comme société, avons toujours recouru au consensus pour faire face aux défis. La gestion des affaires publiques par voie de consensus et de participation s'est avérée un point fort de nos collectivités bien longtemps avant la création de l'infrastructure actuelle au sein de laquelle la plupart des individus vivent et travaillent aujourd'hui. En ce sens, le mot communauté ne correspond pas ici à un ensemble d'édifices ou à un point sur une carte géographique, mais plutôt à un « regroupement de personnes », comme le veut son véritable sens.

De même, l'éducation et le soutien aux adultes ne touchent pas simplement la formation en salle de classe ou des programmes et services gouvernementaux. Définir les activités d'apprentissage uniquement en termes de programmes et services structurés serait porter préjudice à une vaste gamme d'outils existant depuis des millénaires. Le Qaujimajatuqangit inuit est l'un des piliers sur lesquels repose le Nunavut. Lorsqu'il s'agit de mettre au point une stratégie obligatoire pour coordonner l'apprentissage, il faut tenir compte de l'importance que revêtent l'apprentissage culturel, le transfert des connaissances, l'autonomie et le caractère informel des structures d'apprentissage existantes.

Tel qu'indiqué précédemment, la réussite de toute stratégie d'apprentissage dépendra de la capacité et de la volonté qu'aura la communauté à s'engager dans son développement et à prendre, en tout en partie, le processus en charge. La *Nunavut Adult Learning Strategy* n'est donc pas une simple structure destinée à fournir des programmes et des services gouvernementaux. Pour être fructueuse, elle doit offrir aux nombreux organismes du Nunavut des possibilités de coordonner leurs activités afin d'assurer le mieux-être des résidents des territoires. Elle doit également viser à créer des partenariats et à tirer parti des forces et des activités de la collectivité pour renforcer la capacité d'autonomie du Nunavut. Ces partenariats seront également essentiels pour veiller à ce que les rares ressources soient investies de manière stratégique pour le bénéfice de tous à long terme, et non

simplement pour répondre à un besoin immédiat ou à court terme.

L'élaboration d'une stratégie d'apprentissage pour les adultes du Nunavut se basera sur les réussites et les forces démontrées par de nombreux groupes et organismes appartenant à nos collectivités et régions. Bien que la stratégie doive influencer globalement tout le Nunavut et être axée sur le renforcement des compétences, elle devrait également favoriser la prise d'initiatives à l'échelle communautaire et régionale. À l'image de la politique de décentralisation du gouvernement du Nunavut, les programmes d'éducation des adultes et les services de développement de carrière devraient être fournis dans les collectivités où vivent les gens ou à proximité. Bien que la stratégie doive proposer des lignes directrices, soutenir l'établissement de normes à l'échelle du Nunavut et prévoir la mise en œuvre de coopératives et de partenariats, elle devrait être suffisamment souple pour permettre la création de programmes qui répondent aux besoins de la communauté, compte tenu de la situation locale. Il faudra accepter le fait que la situation, les besoins et les objectifs de nos collectivités ne soient pas nécessairement tous identiques.

Les modalités de mise en application des éléments de la stratégie, incluant les services de développement de carrière et de counseling, devraient être axées sur l'utilisateur et motivées par la demande. À l'heure actuelle, les programmes et les services sont mis au point selon divers niveaux d'intervention communautaire et sont intégrés dans des structures et des milieux déjà en place. Les attentes des Nunavummiut et leurs besoins en formation et en éducation doivent être clairement définis et doivent servir de base à la planification. Trop souvent, ce sont les établissements qui décident des programmes requis, de l'endroit où ils seront dispensés et des personnes qui seront admises à les suivre, sans que les participants ne soient impliqués,ou si peu; c'est la prestation du cours ou du programme qui a souvent préséance sur les besoins des participants avec comme conséquence que le taux de participation est souvent inférieur à 50 % et que les programmes ne fournissent pas nécessairement les compétences, les connaissances ou l'expérience requises pour combler les besoins à satisfaire. Sans mécanisme d'observation, de supervision et d'évaluation de programmes, le Nunavut pourrait risquer de commettre sans cesse les mêmes erreurs et de rater des occasions où les programmes et les services pourraient vraiment répondre aux besoins des Nunavummiut.

La *NALS* devrait être orientée vers la mise au point d'une vision étalée sur vingt ans pour l'éducation des adultes. Cette période correspond non seulement à d'autres échéanciers de planification présentement appliqués, mais elle donnera aussi l'occasion d'établir un processus permettant de prendre appui sur l'augmentation des niveaux de scolarité des Nunavummiut. Il est évident que cette mesure ne comblera pas en une seule fois tous les besoins du Nunavut. Une réflexion et une planification lucides seront nécessaires pour être sûr que le proverbial « traîneau ne soit pas placé devant les chiens ». Agir autrement constituerait un mauvais moyen pour utiliser des ressources financières dans l'offre de programmes professionnels hautement spécialisés ou très intensifs à un public qui pourrait ne pas être prêt à s'y engager, en plus d'être un gaspillage de ressources humaines. Lorsqu'une personne décide de suivre un programme d'éducation des adultes, elle fait un choix porteur de conséquences sur l'expression d'autres décisions touchant les choix familiaux ou la relocalisation dans une autre communauté. Si une personne est inscrite dans un programme pour lequel elle n'est pas nécessairement bien préparée, ou si ledit programme ne répond pas à ses besoins ou à ses attentes, il est fort probable qu'elle y réfléchira longtemps avant de s'engager à nouveau dans un processus semblable. Il s'agit d'une perte en ressource humaine pour le Nunavut et cette perte pourrait avoir des répercussions financières sur des programmes comme le soutien au revenu ou sur le bien-être communautaire. L'approche modulée sur 20 ans adoptée devrait donc viser à fournir aux Nunavummiut toutes les chances de succès.

Toute approche fructueuse ne devrait pas être considérée comme la solution magique ou un moyen ponctuel de règlement immédiat pour régler tous les problèmes. La *NALS* devrait être un document évolutif et un processus continu régulièrement revus et mis à jour en fonction des changements qui se produisent dans la société et dans l'économie. Le Nunavut est un jeune territoire et un grand nombre de nos systèmes et de nos organismes n'en sont

qu'à leurs débuts. Ce serait condamner à l'échec toute stratégie ou approche – avant même d'avoir tenté d'en appliquer les recommandations - que de vouloir appliquer une « solution universelle » à des jeunes structures qui évoluent rapidement. Comme telle, une bonne stratégie devrait viser à définir les domaines prioritaires majeurs et à proposer une série de mesures où les éléments prendraient plus d'envergure que l'ensemble. Autant que possible, les mesures stratégiques devraient se rapporter à des activités, présentes ou suggérées, afin que les ressources disponibles soient le mieux employées.

En élaborant un cadre homogène et obligatoire pour l'éducation des adultes et le développement de carrière, le Nunavut tiendra compte des quatre principaux domaines définis dans le *Bathurst Mandate* : la santé des communautés, la simplicité et l'unité, l'autonomie et surtout, l'apprentissage continu.

État actuel des services de développement de carrière

Au Nunavut, l'état actuel des services de développement de carrière tient compte du fait que le développement du territoire soit relativement nouveau. Au mieux, les services peuvent être décrits comme étant fragmentés : de nombreux postes d'agent de développement de carrière sont encore en attente d'être comblés, le nouveau personnel doit se familiariser avec divers programmes fédéraux et provinciaux et composer avec une pénurie de projets de qualité supérieure, rendant la planification et la gestion de programmes extrêmement difficiles. De plus, l'actuel climat de concurrence qui règne entre les divers ministères fédéraux et territoriaux et les organismes de revendication territoriale pose des défis à l'environnement de travail.

Plusieurs programmes fédéraux accessibles au Nunavut reflètent les situations vécues dans le Sud du Canada, dans les régions métropolitaines ou parfois les besoins des Premières nations, mais pas nécessairement les besoins de tous les citoyens du territoire. Mais les Inuits ne sont pas une Première nation et ne sont pas nécessairement concernés par ces programmes et, s'ils le sont, les restrictions sont telles que les fonds affectés deviennent difficiles à utiliser. Par exemple, la *Labour Market Development Agreement (LMDA)* conclue entre le gouvernement fédéral et l'ensemble des provinces et territoires est destinée à une population de travailleurs et à un marché du travail fort différents de ceux du Nunavut. Conséquemment, on ne peut profiter de son financement et les sommes prévues deviennent périmées : dans des communautés comptant de 1 500 à 2 000 personnes, souvent seuls 12 à 15 résidents sont jugés admissibles en vertu de *LMDA* et il en va souvent de même pour plusieurs autres programmes.

L'ensemble des activités de développement de carrière au Nunavut consiste à habiliter les Nunavummiut à faire partie de la population active d'une manière significative. Ces activités touchent l'éducation et le travail, les chômeurs et les travailleurs, l'apprentissage, structuré ou non; considérant la jeunesse de la population, la demande de programmes relatifs à la retraite est faible. Il y a donc lieu de redéfinir le rôle d'agent de développement de carrière pour que son impact prenne une envergure communautaire tout en incluant le service aux écoles et pour qu'il devienne un catalyseur et serve de lien entre les nombreux programmes disponibles.

Au fur et à mesure que le Nunavut se développe, ce développement devrait être appuyé par :

- une meilleure compréhension des défis régionaux à relever, certains étant semblables à ceux que connaissent le Yukon et les Territoires du Nord-Ouest, mais plusieurs étant différents sous plusieurs aspects; dans de nombreux cas, les problèmes auxquels le Nunavut est confronté ressemblent davantage à ceux des provinces de l'Atlantique qu'à ceux de nos homologues du Nord;
- une prise de conscience au fait que, malgré les nombreux défis que le Nunavut doive relever, ces mêmes défis ajoutés à sa situation géographique lui ont par contre permis de se renforcer au niveau communautaire et territorial;
- la volonté de mettre au point des programmes, des politiques et des services nationaux en fonction des besoins des Canadiens habitant hors des grands centres;
- la volonté d'élaborer des programmes de financement permettant aux Inuits de devenir des partenaires à part entière, non à titre

inférieur à cause de règles restrictives ou parce que les programmes ont été créés en fonction des réalités du Sud;

- la création d'un centre national d'information pouvant servir de source efficace d'expertise et favoriser la prestation de services de développement de carrière;
- l'obligation d'utiliser, dans les processus nationaux de planification, des données démographiques reflétant les réalités, au lieu de présumer que toutes les régions nordiques soient identiques;
- une concurrence moins féroce entre les divers organismes qui élaborent, financent et administrent les programmes;
- une prestation de services d'orientation basée sur les besoins des individus non sur l'offre;
- une continuité entre les programmes communautaires d'éducation des adultes et les services de développement de carrière;
- des programmes où l'on établit un lien entre l'apprentissage continu et le perfectionnement de la main-d'œuvre, d'une part, et les objectifs sociaux, économiques et politiques des communautés du Nunavut, d'autre part.

3.10 NOUVEAU-BRUNSWICK

DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE AU NOUVEAU-BRUNSWICK

Le développement de carrière est un processus continu et concerne les aspects de la vie touchant la connaissance de soi, les diverses décisions à prendre, l'entrée et la progression dans des cheminements scolaires de base et professionnels. Ce développement comprend deux processus très complexes et étendus : le premier processus se rapporte à la croissance développementale, impliquant qu'un individu doit apprendre à se connaître, à comprendre un monde du travail en pleine mutation et doit être disposé à entreprendre les démarches requises pour avancer plus avant; le deuxième processus touche la prise de décision où l'individu doit alors effectuer la synthèse des données recueillies sur lui-même et le monde de travail pour ensuite effectuer un choix parmi toutes les possibilités professionnelles s'offrant à lui. Ce choix traduira donc ce qu'une personne connaît d'elle-même et sa compréhension des perspectives réalistes de carrières et de vie. Les spécialistes œuvrant dans le domaine du développement de carrière font partie d'un groupe plus large, lequel assume la responsabilité des programmes de développement de carrière.

ÉTENDUE DES SERVICES OFFERTS

Le Nouveau-Brunswick offre toute une panoplie de programmes et de services de développement de carrière pour aider les individus. Les établissements d'enseignement publics offrent des programmes de développement de carrière destinés à tous leurs élèves. Selon le statut financier ou d'emploi des individus concernés, un certain nombre d'organismes tant publics que privés leur fournit l'accessibilité aux services suivants : l'évaluation, le counseling, la mise à jour de leur formation, l'aide financière, l'accès à l'information sur le marché du travail, le développement de compétences techniques, les services de placement, la reconnaissance des acquis et le développement d'habiletés préparatoires à l'emploi.

À l'intérieur du programme de counseling scolaire global et développemental, le développement de carrière constitue une part importante du programme destiné aux élèves de la maternelle à la 12^{e} année et se trouve sous la responsabilité des enseignants et des conseillers scolaires. Au niveau secondaire, les éducateurs impliqués dans les programmes d'insertion professionnelle, les programmes coopératifs et d'apprentissages notamment, ajoutent une importante dimension de soutien aux objectifs de développement de carrière. Le but ultime du programme scolaire de développement de carrière de la maternelle à la 12^{e} année est de préparer les jeunes à effectuer harmonieusement toutes leurs transitions ultérieures. Le programme comprend le cours de choix de carrière, le soutien lors des choix de formation post-secondaire et à l'entrée sur le marché de l'emploi. De plus, le volet counseling du programme comprend des services propres au milieu scolaire : consultations individuelles pour aider les élèves à prendre de bonnes décisions scolaires et professionnelles et services d'écoute pour ceux qui requièrent une assistance plus ponctuelle en vue de discuter de leurs préoccupations, comprenant bien entendu celles touchant leur carrière future.

Les services de développement de carrière post-secondaires s'étendent pour leur part à travers un ensemble d'organismes post-secondaires gouvernementaux et privés mais, aux yeux du

grand public, ils visent souvent des groupes spécifiques démontrant des carences bien identifiées. Puisque le Nouveau-Brunswick dessert une population bilingue, on y retrouve donc plusieurs collèges et universités publics et privés, chacun offrant une gamme de services aux communautés étudiantes d'expression française et anglaise: centre d'information scolaire et professionnelle, évaluation vocationnelle, counseling de carrière et sessions d'information sur les carrières, entre autres.

De plus, plusieurs départements gouvernementaux agissent comme fournisseurs de services en développement de carrière auprès des jeunes et des adultes. Ainsi, le Département des Services familiaux et communautaires fournit des services aux individus bénéficiaires du soutien au revenu alors que le Département de la Formation et Développement de l'emploi offre de son côté des services aux individus de 16 ans et plus déjà engagés sur le marché du travail. Par l'entremise de ces deux Départements et ce, dans un grand nombre de centres dispersés à travers la province, la clientèle est soutenue dans ses efforts de recherche et de maintien en emploi par des services de counseling de carrière et/ou d'emploi, par l'étude systématique de sa situation et par une abondante information sur les carrières et le marché du travail. La Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation aux accidentés du travail offre des services semblables aux travailleurs souffrant de blessures ou de maladies industrielles. Le counseling a ici pour objectif une réintégration au travail en essayant d'écarter tout obstacle dressé sur la voie d'une transition harmonieuse vers le travail ou les études. Il existe également de nombreux organismes privés se spécialisant dans les services de développement de carrière et on les retrouve surtout dans les centres urbains. Ces services, disponibles surtout aux individus disposant de certaines ressources financières, comprennent : l'évaluation de carrière, la rédaction du curriculum vitae, les techniques d'entrevue et le counseling de carrière.

FORCES

Au Nouveau-Brunswick, les services de développement de carrière comportent plusieurs points forts. Tout d'abord, les établissements d'enseignement publics et privés comptent parmi leur personnel de très nombreux spécialistes hautement qualifiés pour le travail à y accomplir. Comme le mandat de la plupart d'entre eux les oblige à offrir à tous leur programme de développement de carrière, on peut donc affirmer que, dans l'ensemble, des services de grande qualité sont accessibles à tous ceux qui les désirent. Selon les situations individuelles, on affirmer qu'il existe de plus une multitude de ressources éducatives et financières pour soutenir les individus dans l'atteinte de leur indépendance financière et dans leurs transitions entre l'école et le travail ou d'un emploi à un autre. Dans une perspective globale, les spécialistes en développement de carrière de la province sont bien représentés auprès des instances provinciales et nationales et, par conséquent, se retrouvent en excellente position pour exercer un impact direct ou indirect sur la dispensation d'excellents services provinciaux de développement de carrière.

DÉFIS

Malgré les forces observées, plusieurs défis demeurent encore et l'un des principaux consisterait à assurer le suivi des services de développement de carrière d'un organisme à l'autre, qu'il soit public ou privé, et la transmission de l'information nécessaire à leur accessibilité, et ce pour toute la province. Une telle continuité dans les services éviterait les nombreux dédoublements actuellement observés et empêcherait que de nombreux individus ne se perdent dans les méandres du système. Ces défis sont amplifiés par plusieurs caractéristiques propres à la population du Nouveau-Brunswick. Ainsi, environ 50 % de la population vit dans des régions rurales et elle se compose d'environ 30 % de francophones et 70 % d'anglophones, géographiquement dispersés. L'obligation de fournir aux citoyens une éducation et une formation adéquates dans les deux langues officielles ajoute une dimension supplémentaire à ce défi. De plus, il importe de bien saisir les caractéristiques des différents sous-groupes qui se retrouvent à l'intérieur de la population active. Par exemple, la province comprend un nombre appréciable de travailleurs saisonniers dont il est encore difficile de spécifier, d'une manière réaliste, à quelle forme alternative de travail ils pourraient s'adonner.

Enfin, il faut également signaler la nécessité d'établir une stratégie d'alphabétisation et de services connexes en vue de rencontrer les besoins d'individus aptes à l'emploi ou à la formation en dépit de leurs difficultés. Une telle stratégie doit recourir à l'amélioration des services d'évaluation et à un ensemble de méthodes correctives des difficultés d'apprentissage, à la diffusion massive d'information pertinente concernant le marché du travail et à la création d'emplois adaptés à ceux qui possèdent peu d'habilités transférables sur le marché du travail actuel.

APPRENTISSAGE CONTINU

Défis

Les employés, les employeurs, les établissements d'enseignement et les organismes chargés d'octroyer les permis doivent adopter le concept de la formation continue et assumer la responsabilité de sa mise en application. En général, les citoyens du Nouveau-Brunswick doivent prendre conscience que l'économie de leur province est passée d'une phase de production manufacturière à celle des services pour se retrouver aujourd'hui en pleine économie du savoir. En conséquence, les individus doivent absolument développer une attitude nouvelle face à leur préparation professionnelle, à leur entrée sur le marché du travail et à leur maintien en emploi. Le travailleur doit reconnaître l'importance du perfectionnement continu, du pouvoir personnel et de la contribution de tous les membres de la société dans le monde du travail contemporain. Pour rencontrer cet énorme défi, il doit donc développer ses connaissances, ses compétences informatiques, ses habiletés en communication, sa pensée critique et ses compétences techniques, toutes choses nécessaires pour conserver sa place dans un marché du travail de plus en plus compétitif.

Les parents ont aussi le devoir de bien comprendre tous ces changements et une information adéquate touchant les exigences actuelles du marché du travail doit leur être impérativement transmise si on veut qu'ils soutiennent correctement leurs enfants dans leur choix de carrière. En effet, les parents doivent être de plus en plus mieux informés sur les possibilités d'emplois et doivent apprendre enfin à valoriser non seulement les emplois exigeant un haut niveau de scolarité mais également ceux du domaine des métiers spécialisés, des techniques et de la technologie en général. De leur côté, les employeurs doivent aussi devenir de plus en plus conscients des exigences futures de la main-d'œuvre et doivent partager leurs projections en utilisant tous les médias possibles. Les employeurs doivent aussi devenir davantage proactifs en développant des politiques et des mécanismes permettraient à leurs employés de saisir toutes les occasions, formelles ou informelles, pour perfectionner de façon intensive leur formation de base. Les employeurs, les établissements d'enseignement et les organismes chargés d'octroyer les permis doivent de plus reconnaître la place et la crédibilité de l'évaluation des acquis comme moyen pour les travailleurs de démontrer leurs compétences en milieu de travail. Les établissements d'enseignement doivent fournir les possibilités de formation, d'éducation et de perfectionnement en adaptant les horaires et les lieux de formation sur les besoins réels des travailleurs.

Comment répondre à ces défis

Les spécialistes en développement de carrière pourraient, entre autre, accroître leur participation au sein des organismes communautaires de développement économique. Ils pourraient travailler de concert avec ces organismes pour parfaire les connaissances de la communauté sur les nombreux changements survenus dans le marché de l'emploi et sur les compétences et les attitudes désormais requises pour améliorer ses chances de succès. Ils pourraient aussi travailler avec les employeurs pour les aider à définir leurs besoins en ressources humaines et à développer des profils d'occupations afin qu'une information pertinente et à jour devienne disponible concernant leurs besoins actuels et futurs.

Pour améliorer la visibilité et la crédibilité de l'évaluation et de la reconnaissance des acquis antérieurs, un regroupement provincial devrait être constitué pour coordonner le développement et l'implantation de l'*Initiative de reconnaissance des acquis* (RDA). À l'intérieur de ce groupe, les spécialistes en développement de carrière pourraient offrir aux employeurs et aux organismes chargés d'octroyer les permis tous les renseignements sur les bénéfices de la RDA. De plus, ils pourraient aider les travailleurs à rassembler tous

leurs apprentissages scolaires et professionnels antérieurs en vue de vraiment tirer profit de l'évaluation formelle qui pourrait en être sera faite. Dans l'ensemble, une telle initiative ferait la promotion du concept de l'apprentissage continu et des responsabilités de chacun.

DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Défis

Le véritable rôle du développement de carrière n'est pas encore pleinement connu de nombreux organismes publics et privés qui détiennent eux aussi un droit de regard dans le développement de la main-d'œuvre, de la croissance et de la stabilité du développement économique.

Le Nouveau-Brunswick possède une main-d'œuvre rurale présentant les caractéristiques suivantes : niveau de scolarité peu élevé, travail saisonnier, forte dépendance au soutien gouvernemental de revenu aux personnes en chômage, diminution du nombre de jeunes travailleurs, nombre accru de travailleurs âgés présentant souvent une vision dépassée du marché du travail et requérant une mise à jour de leurs compétences, idée préconçue en faveur d'un travail saisonnier à temps plein plutôt qu'un travail à temps plein toute l'année. Même si le taux actuel de participation à la main-d'œuvre est de niveau élevé, ces travailleurs forment une composante minimale mais significative de la main-d'œuvre.

Un des défis importants du Nouveau-Brunswick consistera donc dans une identification précise des besoins futurs de son marché du travail : on devra donc déterminer les caractéristiques de sa main-d'œuvre actuelle et de ses besoins en éducation et en formation et faire ressortir les lacunes observées. Une dimension importante de ce défi réside dans l'absence de services de développement de carrière pour les individus ne faisant pas partie de groupes cibles. Même s'il existe certains services, trop d'individus en ignorent encore l'existence ou, s'ils les connaissent ne peuvent y accéder en raison de leurs coûts ou de l'endroit où ils sont disponibles. Une seconde dimension consiste à retenir au Nouveau-Brunswick les individus instruits et formés : présentement, une des principales exportation de la province concerne son capital humain. On devra donc créer des emplois et offrir des primes de rétention pour contrer cette migration.

Un autre défi se retrouve dans la manière utilisée par les employeurs pour décider de leurs besoins en ressources humaines et les publiciser. Les propriétaires de petites entreprises se concentrent très souvent sur la production au détriment du développement de marchés futurs. Ils n'ont souvent pas le temps nécessaire pour accomplir cette tâche pourtant essentielle à leur survie. De trop nombreux dirigeants d'entreprises vieillissent sans avoir prévu leur relève. De plus, ils éprouvent souvent des difficultés à détecter la main-d'œuvre adéquate. Cette situation peut vraisemblablement être attribuable à une utilisation dépassée de méthodes de publicité et de recrutement, le bouche à oreille en particulier, alors que les jeunes travailleurs modernes utilisent principalement les moyens électroniques dans leur recherche d'emploi. De plus, la forte migration observée à l'intérieur de la province empêche souvent les dirigeants d'entreprises de retenir chez eux les travailleurs.

Environ un tiers de la population étudiante du secondaire participe à des programmes d'expériences en milieu de travail. Ces programmes sont conçus pour faire acquérir des expériences concrètes, des compétences développementales et des connaissances propres au milieu de travail. Par conséquent, les élèves acquièrent d'importantes informations touchant leur personnalité et le monde du travail et, en bout de ligne, leur choix de carrière s'en trouve facilité. Tout en souhaitant augmenter le taux de participation à ces programmes, de nombreuses situations constituent encore un important défi : l'insistance sociétale marquée envers la formation universitaire, les perspectives systémiques et sociétales vis-à-vis des choix de carrière « valorisants », la perception des élèves envers les avantages de leur participation à ces programmes et le nombre croissant d'employeurs des secteurs public et privé qui reconnaissent un bénéfice à soutenir des expériences étudiantes en milieu de travail.

Comment répondre à ces nombreux défis

Ce sera toujours un défi de taille que celui de tenter de capitaliser efficacement sur le potentiel

d'une main-d'œuvre existante mais souvent mal utilisée : les personnes handicapées, les travailleurs âgés, les chômeurs, les sous-exploités. Une recherche sérieuse faciliterait l'identification des obstacles à l'emploi et des aptitudes de ces personnes et permettrait sans doute d'augmenter leur motivation à exercer un emploi à long terme. Une autre façon originale qui pourrait être utilisée au Nouveau-Brunswick serait de répondre au défi démographique observé chez sa main-d'œuvre en développant une politique d'immigration plus flexible. L'immigration pourrait peut-être devenir un excellent moyen de combler les besoins provinciaux de travailleurs compétents. Si une telle politique était adoptée et appliquée, elle pourrait permettre aux spécialistes en développement de carrière de répondre aux nouveaux besoins en offrant des services de counseling de carrière aux clients immigrés, y compris la diffusion d'une information complète touchant le marché du travail. De plus, les spécialistes en développement de carrière pourraient aider et soutenir une meilleure mise en place des services d'intégration à l'intention des nouveaux arrivants et ce, dans le but de faciliter leur adaptation à la vie de la province et à les encourager à y demeurer.

Les spécialistes en développement de carrière pourraient partager, avec les employeurs et les organismes chargés d'octroyer les permis, toutes les informations relatives à la reconnaissance et à l'évaluation des acquis. La RDA bénéficierait ainsi à tous les citoyens du Nouveau-Brunswick en facilitant la reconnaissance des compétences acquises en milieu de travail. La RDA aiderait en plus les nouveaux arrivants à faire évaluer adéquatement leurs antécédents professionnels. Les établissements d'enseignement pourraient, de leur côté, réagir positivement à ces initiatives en développant des programmes ponctuels de courte durée, conçus spécifiquement pour rencontrer les besoins de formation à l'emploi des immigrants. De plus, les spécialistes en développement de carrière pourraient travailler de concert avec les employeurs afin de développer des méthodes plus sophistiquées pour faire connaître leurs besoins en ressources humaines.

Enfin, un accroissement de l'efficacité de la communication entre les employeurs, les éducateurs et les conseillers scolaires pourrait faire augmenter la fluidité d'une information pertinente touchant le marché du travail, information cruciale pour les choix de formation et de carrière des jeunes.

UTILISATION EFFICACE DE L'EXPERTISE ET SOUTIEN AUX EMPLOYEURS ET AUX RESPONSABLES DU DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES

Les chercheurs pourraient concentrer davantage leurs efforts sur la recherche appliquée. Cette recherche pourrait se concentrer sur l'écart entre les besoins des clients et les services offerts en développement de carrière, sur évaluation de l'efficacité des services de développement de carrière et celle des services d'enseignement à distance. De telles initiatives de recherche pourraient permettre un apport important de la part de plusieurs participants ou organismes et, dans le meilleur des cas, un financement partagé par les employeurs et les instances gouvernementales.

Les spécialistes en développement de carrière pourraient convaincre les différents intervenants des secteurs public, privé et scolaire, de l'importance des services de développement de carrière et de leur part dans la croissance économique de la province. Les spécialistes pourraient également se faire davantage entendre sur la place publique et devenir plus proactifs dans leur propre développement professionnel, leur planification stratégique et dans l'établissement de leur réseau de contacts auprès des employeurs de la communauté.

Les employeurs pourraient élargir le spectre des possibilités d'apprentissage en milieu de travail pour les élèves du niveau secondaire afin de les soutenir dans leur développement de carrière, dans leurs apprentissages et dans leur exploration de carrière. Les responsables du développement de politiques pourraient également redistribuer les ressources actuelles afin de soutenir davantage l'implication active des employeurs dans les expériences étudiantes à l'intérieur de leur environnement de travail.

LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À RETENIR

1. Une des composantes importantes des services de développement de carrière qui

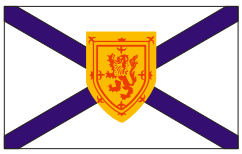
pourrait s'avérer utile dans cette province serait de développer un modèle de formation

« juste-à-temps » : on y engloberait les paramètres de temps, d'emplacement et de coûts en plus de refléter réellement les besoins du citoyen moyen du Nouveau-Brunswick.

2. Il est également nécessaire d'établir une politique pouvant fournir à la fois des services de développement de carrière à tous les citoyens du Nouveau-Brunswick et une structure où tous les participants acceptent la responsabilité d'en assurer le succès.

3. Afin d'identifier et de rencontrer les besoins de la main-d'œuvre actuelle et future, un plus grand nombre d'employeurs devrait s'engager dans une planification systématique de leurs ressources humaines. Si leurs besoins réels étaient diffusés à toutes les parties prenantes et selon des mécanismes de diffusion efficace, les renseignements découlant de cette planification seraient d'une valeur inestimable pour tous les spécialistes en développement de carrière et leur clientèle.

3.11 NOUVELLE-ÉCOSSE



INTRODUCTION

En Nouvelle-Écosse, les organismes sont nombreux à fournir des programmes et services de développement de carrière pour aider divers groupes de clients. Les écoles publiques, les universités et les collèges communautaires procurent les services de conseillers d'orientation scolaire et professionnelle. Les centres de ressources sur les carrières, les services de soutien à l'employabilité (*Department of Community Services*), les services d'orientation et de transition du *Nova Scotia Community College (NSCC)* et des organismes privés offrent un grand nombre de programmes et de services de planification de carrière à leurs clients. De nombreux autres, comme les centres de formation professionnelle, les organismes d'apprentissage communautaire, les entreprises commerciales et les organismes syndicaux et les centres d'aide aux entreprises interviennent auprès des clients au moment où ils font des choix de carrière et prennent des décisions de planification d'emploi. Malgré l'excellence du travail accompli, les programmes et les services varient énormément. De nombreux Néo-Écossais ne peuvent avoir accès à l'information ou aux programmes et services en matière de développement de carrière qui pourraient les aider à tracer un parcours pour leur avenir. (Voir l'Annexe A, où sont décrits les types de programmes et de services soutenus par les trois principaux bailleurs de fonds dans le domaine du développement de carrière.)

De récents événements ont permis à différentes mesures d'attirer l'attention sur la nécessité d'adopter une approche de partenariat pour créer une vision commune relativement au développement de carrière en Nouvelle-Écosse.

- Des consultations menant à la création du *Skills Nova Scotia Framework*, cadre stratégique provincial pour le perfectionnement de la main-d'œuvre, ont révélé que tous les Néo-Écossais doivent pouvoir obtenir de l'information et des ressources de première qualité en développement de carrière afin de réussir dans un marché du travail complexe et en transformation constante.
- En Nouvelle-Écosse, les gouvernements fédéral et provincial ont fait de l'employabilité, du développement de carrière et du counselling d'emploi des priorités communes en vertu du *Canada-Nova Scotia Skills and Learning Framework*.
- On a déterminé qu'en Nouvelle-Écosse, la professionnalisation des praticiens deviendrait un souci commun et que les organismes communautaires seraient de plus en nombreux à requérir que leurs intervenants possèdent une formation et une certification en développement de carrière.
- Un peu partout dans la province et au pays, le secteur privé, l'industrie et les syndicats cherchent des moyens d'informer les élèves sur les perspectives de carrière et ce, pour un large éventail de professions.
- Au niveau national, le milieu du développement de carrière a collaboré avec *Développement des ressources humaines Canada (DRHC)* afin de mettre au point le *Guide des compétences canadiennes pour les professionnels en développement de carrière*. La production de ce Guide confirme la nécessité d'assurer la qualité par la formation et le perfectionnement professionnel, de se doter d'un processus d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ERA) pour reconnaître à leur juste valeur les

divers groupes de compétences des professionnels en développement de carrière et d'acquérir un langage commun pour les activités de développement de carrière. On souhaite que ce Guide devienne une source reconnue à l'échelle nationale et approuvée à l'échelle provinciale relativement aux compétences des professionnels en développement de carrière.

ÉLABORATION D'UNE VISION COMMUNE

Lors des consultations menant à la création du cadre *Skills Nova Scotia*, plusieurs messages ont été reçus touchant les programmes et services de développement de carrière.

Voici ce que nous avons entendu :

- Même si les parents représentent une des principales sources d'information sur les carrières auprès de leurs enfants, il se fait très peu pour soutenir le rôle parental à cet égard.
- Dans certaines professions, on estime que l'on dissuade les jeunes à emprunter certaines voies professionnelles ou que l'on privilégie certaines destinations postsecondaires au détriment d'autres choix.
- L'industrie admet connaître des difficultés à informer les jeunes et leurs parents sur les perspectives d'emploi et les exigences de formation qui s'y rattachent.
- Selon les enseignants et les conseillers d'orientation, on doit percevoir le perfectionnement professionnel et les autres ressources de même nature comme étant fondamentaux si on veut être certain que le développement de carrière soit intégré à chaque étape de la scolarité des élèves.
- Les possibilités d'accéder à des services d'orientation professionnelle sont très limitées pour les jeunes ayant déjà quitté l'école et devant faire des choix et ignorant où obtenir information et soutien.
- Dans le domaine du développement de carrière pour les adultes, les méthodes employées par les professionnels sont fragmentées; les clients bénéficieraient grandement d'un système plus intégré; les interventions effectuées sont d'ores et déjà de bonne qualité, mais elles pourraient tout de même être améliorées.
- Les professionnels en développement de carrière souhaiteraient que les possibilités de perfectionnement professionnel soient plus fréquentes, que l'accès à l'information sur le marché du travail soit meilleur et que des normes spécifiques soient établies pour orienter la pratique professionnelle.
- Un trop grand nombre d'individus se retrouvent dans un vacuum et n'ont pas accès aux services en raison de leur situation géographique, de leur capacité de payer, ou encore parce qu'ils ne répondent pas à certains critères d'admissibilité.
- Les jeunes et les adultes accumulent les dettes tout en poursuivant des études sans objectifs de carrière précis, ce qui a pour effet de prolonger leur scolarité, d'augmenter les sommes à débourser et de retarder leur entrée sur le marché du travail.
- La plupart des individus qui constitueront la population active d'ici quinze ans sont déjà au travail. En conséquence, il faut agir en sorte que les services de développement de carrière soient dès à présent accessibles aux travailleurs pour amener ceux-ci à acquérir les compétences et les spécialités dont la province aura besoin.

À la condition de collaborer, on peut déjà croire que l'ensemble des intervenants, soit le secteur privé, les syndicats, les établissements d'enseignement postsecondaire, les écoles publiques, les professionnels, les groupes communautaires, les responsables de développement de politiques et les consommateurs, trouveront une solution viable.

En réaction aux messages reçus et aux activités convergentes concernant le développement de carrière, le premier ministre s'est engagé, par son *Blueprint for Building a Better Nova Scotia* rendu public en 2003, à la mise en œuvre d'un service provincial complet de développement de carrière, d'éducation et d'emploi par l'entremise de la *Nova Scotia Career Development Initiative*. Suite à cette promesse, la province a commencé à favoriser la création d'une vision commune pour que les Néo-Écossais de tous âges puissent profiter d'un ensemble coordonné de programmes et de services de développement de carrière.

Un ensemble coordonné de programmes et de services consiste dans un réseau intégré de fournisseurs de services de développement de carrière unissant leurs efforts pour s'assurer que les Néo-Écossais de tous âges puissent avoir accès à l'information, aux ressources, au soutien et à des conseils de qualité en vue d'effectuer des choix en vue d'atteindre leurs objectifs professionnels et personnels.

La première étape de la *Nova Scotia Career Development Initiative* fut d'organiser un Symposium provincial sur le développement de carrière.

SYMPOSIUM NÉO-ÉCOSSAIS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Le Symposium néo-écossais sur le développement de carrière fut planifié par un comité directeur formé de représentants issus des gouvernements provincial et fédéral, du système d'enseignement public, des fournisseurs de programmes et de formations postsecondaires, du secteur privé, des syndicats et des représentants du domaine du développement de carrière. Il s'est tenu le 22 septembre 2003 et a permis à plus de 160 intervenants de cerner les défis et les possibilités touchant l'élaboration d'un ensemble coordonné de services de développement de carrière pour tous les Néo-Écossais.

Les débats auxquels les intervenants ont été soumis étaient destinés à répondre à chacune des dix questions suivantes :

1. Comment comprenez-vous le développement de carrière?
2. Comment votre organisme contribue-t-il au développement de carrière?
3. Comment voyez-vous un ensemble coordonné des services de développement de carrière?
4. Comment, selon vous, les liens devraient-ils être établis dans cet ensemble?
5. Comment, vous ou votre organisme, pouvez-vous faire en sorte que le projet se réalise?
6. Quels sont les trois messages que vous désirez transmettre aux autres organismes qui interviennent en développement de carrière?

Au cours du Symposium, on a défini un certain nombre de défis et de possibilités.

Voici quelques points saillants des défis auxquels la Nouvelle-Écosse est confrontée :

- Aucune information fiable n'est disponible concernant les carrières en grande demande.
- Le développement de carrière est défini de manières diverses.
- Les professionnels en développement de carrière ne disposent pas de normes communes pour soutenir leurs interventions.
- Les types de programmes et de services offerts à l'échelle provinciale varient selon les milieux.
- Un grand nombre d'excellents programmes et services sont offerts à des groupes déterminés de clients, mais ne sont pas accessibles à tous les Néo-Écossais.

Voici quelques points saillants concernant les possibilités dont la Nouvelle-Écosse devrait pouvoir profiter de l'élaboration d'une approche coordonnée au développement de carrière.

- Les mesures fédérales-provinciales sont axées sur le développement de carrière dans le cadre de stratégies plus larges visant à développer le marché du travail de la Nouvelle-Écosse.
- Plusieurs organismes soutiennent et assurent des activités de développement de carrière pour une clientèle diversifiée.
- Il existe de bons exemples de collaboration à travers la province.
- De nombreux intervenants reconnaissent la nécessité d'adopter une approche de développement de carrière basée sur la collaboration.
- Il existe de bons exemples de travail coopératif et d'acquisition d'expériences professionnelles dans la province.

Les débats qui se sont déroulés pendant le Symposium néo-écossais sur le développement de carrière ont également permis de faire ressortir quelques activités possibles qui pourraient, à long terme, améliorer les programmes et les services de développement de carrière en Nouvelle-Écosse :

- Donner accès à une information pertinente et fiable touchant le marché travail et fournissant

une image globale des carrières en demande maintenant ou plus tard.

- Amener les groupes d'intérêt à collaborer afin de maximiser pour les Néo-Écossais de tous âges l'investissement dans les programmes et les services de développement de carrière.
- Établir un ensemble commun de normes d'exercice de pratique professionnelle en développement de carrière afin de garantir la qualité des programmes et des services.
- Favoriser le travail coopératif et l'observation en poste de travail par les élèves afin de leur permettre d'apprendre concrètement ce que comportent les choix de carrière qui s'offrent à eux.
- Soutenir le lancement de mesures de développement à long terme dans les écoles en vue de fournir aux jeunes élèves les connaissances dont ils devront se servir pour tracer leur cheminement de carrière.
- Créer des systèmes d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ERA) qui aideront les immigrants et autres Néo-Écossais à faire reconnaître leurs titres de compétences et à poursuivre le plus rapidement possible une carrière dans le domaine de leur choix.

Les résultats complets de tous ces débats seront résumés dans le rapport de l'animateur. Il s'agit d'une des ressources qui serviront à alimenter les discussions menant à la création d'un ensemble coordonné de services de développement de carrière en Nouvelle-Écosse.

RELIER LES POINTS

La Nouvelle-Écosse fournit de nombreux programmes et services de développement de carrière (Voir l'Annexe A, où sont décrits les types de programmes et services soutenus par les trois principaux bailleurs de fonds dans le domaine du développement de carrière.) Pour créer une approche coordonnée, il faudra absolument décrire complètement les types de programmes et de services offerts à l'échelle provinciale et les normes appliquées.

Dans le cadre d'un partenariat fédéral-provincial plus large appelé *Canada-Nova Scotia Skills and Learning Framework* (Voir l'Annexe B), *l'Employability, Career Development, and Employment Counseling Priority Committee* a entrepris la supervision d'un projet en deux volets visant à dresser la liste de tous les acquis actuels. Le comité a approuvé une demande de propositions ayant pour objectifs:

1. de dresser la liste des acquis possédés par les établissements et les services à l'échelle provinciale et en faire l'analyse qualitative pour faire ressortir les organismes qui fournissent des programmes de planification professionnelle et personnelle, les programmes et les services offerts, les groupes de clients qui reçoivent les services, les sources de financement, les réseaux formels ou non et les mécanismes de communication et de coordination;
2. d'exécuter, à partir des acquis ressortis, un projet national de planification des avantages afin de définir quels sont les réseaux, formels ou non, qui existent dans le domaine de la planification professionnelle et personnelle aux niveaux provincial et national et d'examiner l'éventail des modèles de prestation de services employés dans divers territoires administratifs au Canada.

Le travail effectué servira de fondement aux discussions et aux activités qui suivront le Symposium néo-écossais sur le développement de carrière et qui mèneront à la création d'un ensemble coordonné de programmes et de services de développement de carrière. Il en résultera un système qui permettra aux élèves, aux travailleurs et aux chômeurs de faire de bons choix de carrière et de maximiser leur participation au marché du travail, leur productivité et leur apport qui mènera aussi à l'acceptation et à l'application de normes et de lignes directrices articulées pour les professionnels en développement de carrière.

ÉTAPES SUIVANTES

Voici quelles sont les prochaines étapes de la *Nova Scotia Career Development Initiative* :

- Publier le rapport suite au Symposium néo-écossais sur le développement de carrière.
- Amener tous les intervenants de la province à entamer des discussions de suivi sur le développement de carrière en Nouvelle-Écosse.

- Créer un mécanisme de financement en partenariat pour soutenir la prestation de services d'orientation.
- Mettre au point un modèle de prestation de services pour les Néo-Écossais qui ne répondent pas actuellement aux critères d'admissibilité.
- Élaborer une stratégie de mise en application de normes et de lignes directrices communes et pour le perfectionnement professionnel.
- Établir une structure de mise en œuvre relativement à un ensemble coordonné de services de développement de carrière en Nouvelle-Écosse.

AVOIR LA RÉUSSITE À CŒUR

La réussite de la Nouvelle-Écosse relativement à la création d'un ensemble coordonné de services de développement de carrière dépendra de la capacité des intervenants à exercer leur rôle et à collaborer. Les individus doivent régulièrement examiner et renouveler leurs propres compétences pour garantir leur employabilité à long terme. Les entreprises et les syndicats doivent évaluer plus précisément leurs besoins et les exprimer plus clairement et s'engager fortement à investir dans les ressources humaines. Les fournisseurs de services d'éducation, de formation et de développement de carrière doivent comprendre la rapidité de l'évolution des compétences requises et s'adapter aux besoins des entreprises, des syndicats et des individus. Le gouvernement doit veiller à ce que les ressources servent en priorité à obtenir les compétences requises et à faire en sorte que les Néo-Écossais profitent de toutes les occasions d'apprentissage continu.

Un ensemble de services de développement de carrière pour tous les Néo-Écossais ne peut être établi que par la collaboration de tous et la coordination des efforts.

ANNEXE A : DESCRIPTION DES TYPES DE PROGRAMMES ET SERVICES QUE SOUTIENNENT LES TROIS PRINCIPAUX BAILLEURS DE FONDS DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE DANS LE DOMAINE DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Les trois principaux bailleurs de fonds de la Nouvelle-Écosse dans le domaine des programmes et services de développement de carrière sont le *Department of Community Services*, Développement des ressources humaines Canada et le ministère de l'Éducation.

On a demandé aux représentants de chacun de ces organismes de fournir l'information sur les services de développement de carrière dont ils assurent le soutien. Voici donc quelques points saillants des types de programmes et services offerts en Nouvelle-Écosse.

Ministère des Services communautaires

Des services de développement de carrière qui préparent les jeunes à l'apprentissage et au marché du travail

Par l'entremise du programme *Summer Youth Initiative*, le Ministère fournit des possibilités d'apprentissage et d'acquisition d'expériences professionnelles à des jeunes prestataires de l'aide sociale ou encore aux jeunes dont le Ministère s'occupe par le biais des *Family and Childrens' Services*.

Ce programme comporte deux approches. La première permet aux jeunes d'acquérir une expérience concrète dans un grand nombre de cadres professionnels grâce à une subvention salariale versée aux employeurs. La seconde consiste à mettre sur pied des projets communautaires qui aident les jeunes à découvrir leurs aptitudes grâce à un apprentissage en service communautaire, au bénévolat ou à l'emploi direct. Elle sert aussi à aider les jeunes à recueillir des informations importantes sur le marché du travail et pouvant influencer à la fois leur domaine d'études et le désir de poursuivre une formation : il s'agit d'une étape importante dans l'élaboration d'un plan de vie professionnelle et personnelle.

Grâce à divers autres partenariats et accords de financement, *l'Employment Support and Income Support Division (ESIA)* aide les jeunes en favorisant leur développement personnel et leur esprit d'entreprise. Cet organisme a aussi préconisé et assuré le soutien des jeunes qui participent à ses programmes dans l'élaboration de leur portfolio d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ERA).

En recourant à des travailleurs spécialisés dans le cadre du programme de soutien au revenu, cet organisme tente d'encourager les jeunes à suivre des programmes de formation générale et, le cas échéant, à des programmes reliés à l'emploi par le biais des partenariats.

Parmi les organismes partenaires intervenant dans le développement personnel et de carrière et autres activités connexes destinées aux jeunes, citons *Phoenix House*, *HeartWood*, et le *Centre for Entrepreneurship Education and Development (CEED)*.

Des services de développement de carrière qui favorisent la réussite des transitions (par exemple, de l'école au marché du travail, d'un emploi ou d'un domaine à l'autre, d'un travail traditionnel à un travail autonome, du travail rémunéré à la retraite)

Le programme *Employment Support Services (ESS)* fournit de nombreux appuis et services reliés à l'emploi, notamment des services d'orientation et d'évaluation professionnelle et d'employabilité et un certain nombre d'autres programmes de transition et d'apprentissage (p. ex., des programmes facilitant l'élaboration d'un portfolio d'ERA, de rédaction de curriculum vitae, de recherche d'emploi et de développement personnel, et des services de références ou d'aide dans des secteurs de l'alphabétisation, du réinsertion et de d'acquisition de compétences). De plus, il existe plusieurs appuis destinés aux personnes qui désirent opter pour le travail autonome.

L'*ESS* s'associe aussi à des services communautaires et à des ministères fédéraux et provinciaux pour favoriser la prestation de programmes précis qui faciliteront le succès des transitions. Le programme *Employment Assistance for Persons with Disabilities* est essentiel pour permettre aux personnes handicapées de profiter des possibilités de développement de carrière, d'apprentissage et d'acquisition de compétences et pour entrer sur le marché du travail. Le *Canada Nova Scotia Skills and Learning Framework (CNSSLF)* et l'*Entente sur le développement du marché du travail* permettent aux entreprises, à la communauté et à l'État d'aider à la création de programmes et des services.

Par ailleurs, la division *ESIA* répond aux divers besoins spécifiques des prestataires de l'aide sociale et leur fournit du support, notamment pour l'aide à la famille, le transport, les vêtements de travail et les soins pharmaceutiques (et ce, pendant qu'ils touchent des prestations et jusqu'à un an après le retour en emploi).

Les *Work Activity Centres* assurent des services aux individus éprouvant des difficultés à effectuer leurs transitions vers le marché du travail. Les personnes participant aux programmes peuvent être confrontées à de multiples obstacles à l'emploi –des problèmes tant de santé mentale que d'ordre social-.

L'*ESS* s'associe à des services communautaires et à des ministères fédéraux et provinciaux pour favoriser la prestation de programmes précis qui faciliteront la réussite des transitions. Le *Canada Nova Scotia Skills and Learning Framework (CNSSLF)* et *l'Entente sur le développement du marché du travail* permettent aux entreprises, à la communauté et à l'État d'aider à la création de programmes et de services.

Des services de développement de carrière qui favorisent la participation à l'apprentissage continu et à la gestion de carrière en milieu de travail

Par l'entremise de programmes d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ERA) dans les bureaux, au sein du ministère des Services communautaires, les employés, indépendamment de leur rôle (travail de bureau, gestion ou profession libérale), se voient offrir la chance de participer à un processus d'*ERA*. Cette participation peut servir à des fins de planification de carrière, de développement personnel, de définition de besoins en formation et de renforcement de l'estime de soi.

Les programmes de perfectionnement du personnel de l'*ESIA* (comme celui de la commission de la fonction publique) offrent de nombreuses occasions d'acquérir des compétences majeures, de répondre aux besoins du marché du travail (par le mentorat assuré dans le cadre du programme de MPA

dispensé par l'Université Dalhousie) ou de suivre une formation professionnelle précise (programme pour les professionnels en développement de carrière).

Développement des ressources humaines Canada—Nouvelle-Écosse

DRHC Nouvelle-Écosse dispose de nombreux outils pour aider les Néo-Écossais dans leurs démarches de développement de carrière. Voici les programmes de prestations d'emploi et les mesures de soutien propres à DRHC. Les programmes qui suivent sont tous axés sur le développement de carrière et les transitions vers le marché du travail.

Développement de compétences : pour aider les gens à se doter des compétences nécessaires à l'emploi, des habiletés de base aux compétences spécialisées, en leur fournissant une aide financière directe pour leur permettre de choisir, d'organiser et de payer leur propre formation.

Subventions salariales ciblées : permettre aux employeurs d'embaucher des personnes confrontées à des obstacles à l'emploi en leur versant des subventions salariales temporaires.

Aide au travail autonome: offrir aux chômeurs admissibles à l'assurance-emploi un soutien financier, une aide à la planification et un encadrement jusqu'au démarrage de leur entreprise.

Services d'aide à l'emploi : procurer aux chômeurs des services de soutien pour trouver un emploi et le conserver. Il peut s'agir de services d'orientation, d'acquisition de compétences en recherche d'emploi, de placement et d'information sur le marché du travail.

Partenariats locaux du marché du travail : travailler avec des partenaires locaux afin d'aider les collectivités, les employeurs et les travailleurs à se doter d'une meilleure capacité à répondre aux besoins en ressources humaines et d'appliquer des mesures d'adaptation de la main-d'œuvre.

Partenariats pour la création d'emplois : offrir aux personnes admissibles à l'assurance-emploi la possibilité d'acquérir de l'expérience en participant à des projets élaborés en partenariat avec la collectivité.

Stratégie emploi jeunesse : la *Stratégie emploi jeunesse (SEJ)* représente l'engagement du gouvernement du Canada à aider les jeunes, surtout ceux qui sont confrontés à des obstacles à l'emploi, à obtenir l'information et à acquérir les compétences, l'expérience de travail et les habilités dont ils ont besoin pour réussir leur transition vers le marché du travail. Cette stratégie comprend trois programmes : *Objectif carrière*, *Connexions compétences* et *Expérience en emploi d'été*.

Une *SEJ* renouvelée sera surtout centrée sur les jeunes en difficulté, soit ceux qui sont confrontés aux plus sérieux obstacles à l'emploi. Pour que le programme soit efficace auprès de ces jeunes, il faut que leurs besoins soient correctement évalués et que leurs progrès soient vérifiés au moyen de la technique de gestion de cas. L'évaluation et la surveillance représentent la principale force de la *SEJ*.

Ministère de l'Éducation

Le ministère de l'Éducation est le porte-parole du gouvernement provincial relativement à un certain nombre de mesures reliées au développement de carrière, y compris l'élaboration d'un ensemble coordonné de services, le *Canada-Nova Scotia Skills and Learning Framework (CNSSLF)* et *Skills Nova Scotia*.

Le plan pour l'élaboration d'un ensemble coordonné de services de développement de carrière est en voie de préparation. Il permettra aux Néo-Écossais de tous âges d'avoir accès à des services de développement de carrière, d'éducation et de counseling d'emploi de qualité, servira à coordonner le versement des fonds pour assurer un service complet, fournira des points d'accès régionaux pour l'évaluation et les références et créera un réseau de prestation de services respectant des normes précises.

Le *Canada-Nova Scotia Skills and Learning Framework* appuie des mesures fédérales-provinciales prioritaires et conjointes touchant notamment le développement de carrière. (Voir l'Annexe B.)

Skills Nova Scotia représente le cadre stratégique de la province concernant la création d'une main-

d'œuvre qualifiée et bien informée. (Allez au site www.gov.ns.ca pour en savoir davantage.)

Le ministère de l'Éducation offre également diverses activités de développement de carrière destinées aux jeunes et aux adultes. Voici une brève description de programmes et services reliés au développement de carrière :

Conseillers d'orientation dans les écoles publiques

En Nouvelle-Écosse, il y a des conseillers d'orientation dans la plupart des écoles primaires (cours moyen) et secondaires, et la plupart d'entre eux exercent selon le modèle d'orientation globale. L'un des éléments de cette méthode consiste dans l'aide à la planification personnelle et professionnelle. Les activités sont conçues pour aider les élèves à planifier, à contrôler et à gérer leur apprentissage, ainsi que leur développement personnel et de carrière dans un monde en évolution rapide.

Programme scolaire public

L'éducation à la carrière et le développement de carrière font de plus en plus partie du programme d'études des écoles publiques de la Nouvelle-Écosse. Par exemple, *Personal Development and Relationships* (PDR), en 7e, 8e et 9e année, est un cours obligatoire dans les écoles secondaires de premier cycle, tandis que *Career and Life Management (CALM)* est un cours obligatoire de niveau secondaire valant une demi-unité. Plusieurs cours comprennent un volet développement de carrière, comme *Life Work Transitions 10*, *Film and Video production 12*, *Entrepreneurship 12*, *Cultural Industries 11*, *Tourism 11* et *Workplace Health and Safety 11*. De plus, de nombreux cours développés et conçus dans certains conseils scolaires renferment un volet semblable.

Le ministère de l'Éducation met actuellement au point de nombreux nouveaux cours en relation avec le marché du travail.

Enseignement communautaire

Les programmes d'enseignement communautaire encouragent l'augmentation des possibilités d'apprentissage pour les élèves de l'élémentaire et du secondaire (premier et deuxième cycles) en transportant l'élément communautaire à l'école et en permettant aux élèves d'effectuer des services communautaires dans le cadre de leurs études.

L'alternance travail-études englobe deux types de cours :

- des cours pris en liaison avec d'autres cours de niveau secondaire et caractérisés par des objectifs d'apprentissage directement reliés au programme des cours auxquels ils se rapportent (p.ex., *Chemistry 11 Co-op* et *Accounting 12 Co-op*);
- des cours caractérisés par des objectifs d'apprentissage directement reliés à l'expérience professionnelle, aux aptitudes génériques liées à l'employabilité et aux compétences spécifiques à une carrière, une profession ou un emploi (p. ex., *Co-operative Education 11*).

Les cours en alternance, à unités ou demi-unités, peuvent être offerts en 10e, en 11e et en 12e année.

Le placement à court terme en milieu de travail ou communautaire dure généralement entre 5 à 25 heures et sont destinés à compléter et à prolonger l'apprentissage que l'élève reçoit à l'école. L'observation en poste de travail (*Job Shadowing*) peut faire partie d'un programme élémentaire ou secondaire (de premier ou deuxième cycle) si l'école juge que l'élève peut bénéficier de cette expérience. Les placements en milieu de travail ou communautaire (Work/community placements) doivent permettre d'atteindre les objectifs d'apprentissage prévus pour un cours précis.

Portfolios professionnels

À l'heure actuelle, le Ministère est en voie d'expérimenter des portfolios professionnels pour la 7e année dans le cadre de *Personal Development and Relationships (PDR).* De plus, il met au point un modèle de soutien et de prestation en ligne qui permettra aux élèves d'élaborer leurs portfolios dans le serveur du ministère de l'Éducation.

Techsploration

Techsploration est un projet où une élève de 9e année est jumelée à un modèle professionnel féminin et consiste à étudier une profession dans le domaine des sciences, des métiers ou de la technologie. Pendant l'année scolaire, les groupes se rencontrent souvent, effectuent des visites en milieu de travail et participent à un programme interactif de planification de carrière. Les participants partagent ensuite leurs expériences

avec leur classe et leur école. *Techsploration* est une initiative conjointe du ministère de l'Éducation, du *NSCC*, de *Women in Trades and Technology (WITT NS)* et de nombreux autres partenaires du secteur privé.

Études par correspondance
Ce programme offre aux gens (inscrits dans une école ou non) la possibilité de terminer leurs études secondaires en apprenant à domicile.

Liste des ressources autorisées d'apprentissage
Un grand nombre de ressources aidant au développement de carrière figurent sur la liste des ressources autorisées d'apprentissage, y compris la série Jouer pour de vrai et Destination 2020.

CollegePrep
CollegePrep fait le lien entre les programmes d'enseignement secondaire et ceux du collégial en vue de favoriser la réussite des élèves à l'école pour qu'ils puissent à entrer sur le marché du travail. Il est offert dans tous les conseils scolaires anglophones de la province et l'est également maintenant dans ceux destinés aux Autochtones. CollegePrep collabore étroitement avec le ministère de l'Éducation.

Logiciels sur les carrières
Dans les écoles de la Nouvelle-Écosse, on utilise des logiciels qui se rapportent directement au développement de carrière, notamment NS WorkinfoNet, Career Cruisin' et Choices.

AWAL (Applications of Working and Learning)
Ce programme fut introduit dans la province en 2002 et il en est encore aux premières étapes de son utilisation. Jusqu'à présent, la plupart de ses participants suivent leurs cours à l'éducation des adultes. Cependant, certains des enseignants qui en sont chargés appartiennent au système scolaire public.

Youth Pathways and Transitions
Cette stratégie vise principalement à aider les élèves à façonner leur avenir et à favoriser davantage le passage du premier cycle du secondaire au deuxième, la réussite au niveau secondaire et la transition vers les études postsecondaires.

La stratégie permettra aux élèves de:

- choisir leurs cheminements avec plus de certitude,
- réussir leurs études secondaires,
- parvenir aux points de transition en étant bien préparés et plus expérimentés,
- passer en douceur aux études postsecondaires choisies et se préparer à toute la série de changements personnels et professionnels qui se poursuivront tout au long de leur existence.

Publications du ministère de l'Éducation
Le ministère de l'Éducation publie de nombreux documents en développement de carrière et ils sont disponibles en ligne et en version papier. En voici quelques-uns :

1. *Careers Ahead Fact Sheets* – information sur la planification scolaire et professionnelle - publication annuelle
2. *Manuel Career Options* et un livret correspondant pour les élèves de 9^{e} année – publication annuelle. Le Ministère prévoit concevoir un livret pour les enseignants et les élèves de la 7^{e} à la 12^{e} année.
3. *Labour Market Information at Work in Nova Scotia* – manuel destiné à aider les conseillers et les éducateurs à comprendre l'information sur le marché du travail.
4. *General Admissions Requirements for Atlantic Provinces Universities and Colleges* - publication annuelle
5. Le Ministère est en voie de rédiger un document intitulé *Transition Planning in Nova Scotia: Early years through to adult life.*

Nova Scotia Youth Secretariat
Cet organisme gouvernemental fut mis sur pied pour s'occuper exclusivement des jeunes Néo-Écossais de 15 à 24 ans. Il a notamment pour objectif de permettre aux jeunes de réussir leur passage à l'âge adulte et de promouvoir leur autogestion dans leurs prises de décisions. Le *Youth Secretariat* possède un site Web où on trouve certains thèmes consacrés au développement de carrière.

Le secrétariat gère le *Provincial Employment Program* qui fournit, au niveau postsecondaire, des

possibilités d'emploi reliées à la carrière par l'entremise du *Co-operative Employment Program* et du *Nova Scotia Employment Program for Students*.

Youth Apprenticeship Program
À l'heure actuelle, la Nouvelle-Écosse ne dispose d'aucun programme destiné aux jeunes apprentis. Toutefois, on étudie la question et on entreprend l'élaboration d'un programme : pour l'instant, on n'en est qu'à l'étape de conception et on espère passer rapidement à l'étape d'instauration.

Adult Apprenticeship Program
L'*Apprenticeship Training Division* du ministère de l'Éducation a pour mandat :

- de gérer le *Nova Scotia Apprenticeship Program*;
- de s'assurer que la formation offerte dans les établissements concernés et dans l'industrie soit la meilleure;
- de veiller à ce que la formation dispensée soit pertinente et réponde aux besoins des employeurs et des apprentis de la Nouvelle-Écosse.

L'*Apprenticeship Training Division* s'occupe d'appliquer *l'Apprenticeship and Trades Qualifications Act and General Regulations*. Elle est chargée de l'élaboration et de la mise à jour des épreuves d'apprentissage et de certification.

Apprenticeship - Essential Skills Initiative
L'*Apprenticeship Essential Skills Initiative* fournit un plan d'apprentissage individuel à tous les apprentis de la Nouvelle-Écosse et leur fournit les appuis spécifiques nécessaires pour réussir dans le métier de leur choix.

Nova Scotia School for Adult Learning (NSSAL)
Le programme *Nova Scotia School for Adult Learning (NSSAL*) a pour but d'appuyer la prestation de programmes d'éducation des adultes, à partir de l'alphabétisation jusqu'à l'achèvement des études secondaires, en versant des fonds aux organismes communautaires, aux conseils scolaires, au *Nova Scotia Community College* et au Collège de l'Acadie.

Nova Scotia High School Diploma for Adults
Le *Nova Scotia High School Diploma for Adults* est un nouveau diplôme émis par le ministère de l'Éducation. Il prouve que son titulaire a terminé ses études secondaires.

ERA (évaluation et reconnaissance des acquis)
Il existe un grand nombre de programmes d'évaluation des acquis dans le système scolaire public et dans le programme *Nova Scotia School for Adult Learning (NSSAL)*. Leur objectif est de faciliter le développement de carrière.

General Educational Development (GED)
GED est un programme international de tests d'équivalence d'études secondaires destinés aux adultes et est offert par le ministère de l'Éducation.

Programme One Journey - Work and Learn
One Journey est un partenariat entre le ministère de l'Éducation, le ministère des Services communautaires, le secteur privé et l'industrie. Il offre aux prestataires de l'aide sociale la possibilité de trouver un emploi et d'acquérir les compétences essentielles à la réussite professionnelle. Les demandeurs retenus passent une entrevue, sont placés en emploi et reçoivent au moins quatre semaines de formation sur mesure, comprenant l'acquisition des compétences essentielles.

Workplace_Education
La *Workplace Education Initiative* aide les entreprises et les syndicats à organiser et à exploiter des programmes d'acquisition des compétences essentielles à l'intention des travailleurs. Les programmes sont conçus à partir de documents et d'enjeux touchant le marché du travail et permettent aux travailleurs d'améliorer leurs compétences en lecture, en écriture, en mathématiques, en résolution de problèmes, en communication orale, en pensée critique et en culture informatique.

Protocole d'entente (PE) conclu avec les conseils sectoriels
Un protocole d'entente tripartite entre la province, Développement des ressources humaines Canada et l'Association des conseils sectoriels de l'industrie a été signé le 15 septembre 2003. Il vise à créer un accord de reconnaissance mutuelle concernant la mise en commun des renseignements et la

planification conjointe de la main-d'œuvre. Le PE favorisera les partenariats relatifs à l'information sur le marché du travail, au développement de carrière et au perfectionnement de la main-d'œuvre.

L'AISC se compose des membres suivants :

- Atlantic Home Building and Renovation Sector Council
- Nova Scotia Construction Human Resource Sector Council, Non-Residential
- Nova Scotia Automotive Industry Human Resource Sector Council
- Tourism Industry Association of Nova Scotia Human Resource Sector Council
- Nova Scotia Fisheries Human Resource Sector Council
- Information Technology Industry Sector Council
- Health Care Human Resource Sector Council
- Nova Scotia Forestry Human Resource Sector Council
- Trucking Human Resource Sector Council
- L'Aerospace and Defence Industry Association of Nova Scotia a récemment été ajouté au protocole d'entente.

Information sur le marché du travail

Selon le *Skills Nova Scotia Framework*, une des priorités de la province est de chercher, d'élaborer et de diffuser une information de grande qualité touchant le marché du travail. Le ministère de l'Éducation publie *Career Options: An Occupational Handbook for Nova Scotians*, un ouvrage largement utilisé dans le système scolaire public et par les conseillers d'orientation de la province. Il publie aussi, à l'intention de tous les élèves de 9^{e} année, The Nova Scotia Career Guide qui donne aux jeunes un aperçu de la planification de carrière et du marché du travail de la Nouvelle-Écosse. Plusieurs autres produits et services de planification de carrière sont prévus ou en cours d'élaboration, incluant une édition française de *Career Options* et un certain nombre de publications complémentaires pour soutenir la planification de carrière chez divers groupes cibles, dont les adultes.

D'après le *Canada - Nova Scotia Skills and Learning Framework*, un vaste partenariat de ministères fédéraux et provinciaux, coprésidé par DRHC et le ministère de l'Éducation, on travaille présentement à l'élaboration d'une stratégie globale visant à répondre aux besoins d'information sur le marché du travail. Ses priorités sont notamment de soutenir le perfectionnement professionnel des praticiens, des animateurs et des conseillers d'orientation relativement à l'utilisation de l'information.

ANNEXE B : CANADA-NOVA SCOTIA SKILLS AND LEARNING FRAMEWORK (CNSSLF)

Le *Canada/Nova Scotia Skills and Learning Framework (CNSSLF)* est un nouveau partenariat existant entre le gouvernement du Canada et la province de la Nouvelle-Écosse et vise à soutenir des mesures relatives à l'apprentissage et aux compétences des Néo-Écossais.

Il procure un forum où les ministères fédéraux et provinciaux compétents peuvent collaborer pour définir les priorités communes, planifier et travailler conjointement dans des domaines d'intérêt mutuels. En coordonnant leurs efforts, le gouvernement du Canada et la province de la Nouvelle-Écosse peuvent, de manière plus stratégique et efficace, répondre aux exigences du marché du travail et aux besoins en main-d'œuvre.

Les partenaires fédéraux sont l'*Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA*), *Citoyenneté et Immigration Canada (CIC*), *Développement des ressources humaines Canada (DRHC)* et *Industrie Canada (IC*). Les partenaires provinciaux sont le ministère des Services communautaires, le ministère de l'Éducation, *Environment and Labour* et le *Office of Economic Development*.

En vertu du cadre de partenariat, les gouvernements provincial et fédéral se sont entendus sur quatre priorités, soit l'apprentissage et les résultats, l'employabilité, le développement de carrière et le counseling d'emploi, l'immigration et l'information sur le marché du travail.

Le protocole bilatéral Canada-Nouvelle-Écosse sur l'emploi des jeunes est également implanté sous la direction de *CNSSLF*.

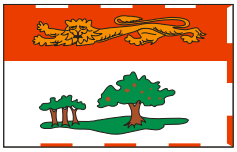
Les activités de développement de carrière sont soutenues par des orientations stratégiques établies en vertu de la priorité concernant l'employabilité, le

développement de carrière et le counseling d'emploi.

Voici quelles sont les orientations stratégiques en cause:

1. Garantir un ensemble coordonné de programmes et de services de planification professionnelle et personnelle.
2. Élaborer des pratiques exemplaires, des lignes directrices, des normes et un système de prestation pour le perfectionnement professionnel.
3. Veiller à ce qu'on offre des possibilités d'apprentissage mettant en valeur les compétences relatives à l'employabilité.
4. Définir et éliminer les obstacles à l'accroissement de l'employabilité ou de faciliter les possibilités d'emploi pour ceux qui, sur les plans économique et social, ont été exclus de la population active.

3.12 ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD



L'Île-du-Prince-Édouard vit présentement un moment crucial de son développement économique et social. Au cours de la dernière décennie, sa croissance a permis un développement économique soutenu et diversifié, une hausse du niveau des revenus, une autonomie accrue et une progression continue de sa population. Toutefois, l'envergure et la rapidité de ce développement , ajouté à l'impact d'une main-d'œuvre vieillissante, exercent présentement une pression croissante sur son marché du travail surtout au niveau de la compétence et de la productivité requises , imposant un défi majeur à la poursuite de son développement économique. En effet, la compétitivité du marché dans tous les secteurs industriels requiert que tous les travailleurs, incluant ceux exerçant des métiers non spécialisés, améliorent sans cesse leurs compétences d'employabilité dans des domaines comme l'alphabétisation, la mathématique, la communication, le travail en équipe et la volonté d'assurer la qualité de leur production. En outre, la main-d'œuvre est elle-même en mutation , constamment réorganisée selon les variables démographiques, les offres d'emploi, les tendances migratoires et les modalités changeantes d'intégration à l'éducation, à la formation et à l'emploi. Des facteurs externes, les tendances économiques nationales et la situation de l'économie globale notamment, peuvent également avoir des impacts majeurs sur le marché du travail de la province[1].

L'île-du-Prince-Édouard a toujours été extrêmement dépendante des services de développement de carrière offerts par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et disponibles dans la province. Jusqu'à tout récemment, DRHC offrait des services de counseling de carrière par l'entremise des centres d'emploi ou de services contractuels. Ces services, ainsi que la clientèle de l'Agence de développement de carrière (*Employment Development Agency*), sont présentement confiés à une firme privée qui assume la responsabilité de leur gestion et de leur mise en œuvre. L'ensemble des services de développement de carrière est desservi par un organisme communautaire alors que les centres d'emploi n'offrent désormais que des services restreints et ceux offerts par les établissements d'enseignement le sont encore davantage. La plupart des services disponibles dans les organismes communautaires et les centres d'emploi reçoit son financement par l'entremise de l'Entente Canada-Île-du-Prince-Édouard sur le développement du marché du travail *(Labour Market Agreement (LMDA)*. Conséquemment, malgré la nature publique de ces services, les groupes ciblés pour les recevoir sont ceux identifiés par DRHC (p. ex., les personnes handicapées, les Autochtones, les individus à risque, les chômeurs). Selon l'entente provinciale, des conseillers d'orientation sont en poste dans les écoles secondaires de deuxième cycle et on en a embauché d'autres car leur rôle a évolué avec le temps pour répondre aux besoins de consultation individuelle des jeunes aux niveaux intermédiaire et élémentaire. L'impact de cette évolution fait, qu'à tous les niveaux, les conseillers

[1] Étude du marché du travail de l'Î.P.É. : directions stratégiques, 31 août 2003

scolaires ont moins de temps pour répondre aux besoins d'orientation et de développement de carrière des élèves.

L'approche globale des services de développement de carrière n'a pas changé beaucoup au cours des ans à l'Île-du-Prince-Édouard. Dans les écoles, les services se concentrent sur le support aux élèves vers la fin de leurs études secondaires, étape où les décisions à prendre portent sur le choix d'une carrière ou d'études post-secondaires. Les services de carrière offerts par les services publics d'emploi (incluant les organismes communautaires) se sont traditionnellement concentrés sur le soutien à apporter aux chômeurs dans leurs décisions d'employabilité immédiate. Dans les deux cas, les entrevues individuelles constituent le mode de prestation de services auquel on ajoute l'information professionnelle, sous forme de publication imprimée le plus souvent. Ainsi, la transmission d'informations et la prise de décisions rapides ont pris la place d'un processus développemental et d'acquisition de compétences en gestion de carrière[2].

On offre aux élèves fréquentant le système d'enseignement public la possibilité de participer à des programmes d'enseignements coopératif et de suivre des cours propres à une variété de domaines comme : l'agriculture, la technologie de l'information, les affaires et l'administration, l'art et la culture, le tourisme, la technologie, les métiers et le génie. Ils peuvent aussi s'intégrer au Programme intensif d'apprentissage du secondaire (*Accelerated Secondary Apprenticeship Programme*). Pour faciliter des transitions réussies et pour préparer les jeunes gens à l'apprentissage et au travail, plusieurs défis existent encore à l'intérieur même du système d'éducation public: les aménagements et les équipements actuellement en place, le financement des programmes, la formation des enseignants et leur développement professionnel, le ratio élèves/enseignants dans les cours professionnels et sectoriels, l'accessibilité aux cours et aux programmes mentionnés précédemment et la disponibilité des programmes de mentorat et de transitions et les ressources humaines essentielles pour aider les élèves à acquérir des compétences en gestion de carrière.

La plupart des organismes communautaires et des services de carrière offerts dans la province aide les clients dans leurs transitions entre le chômage et l'emploi, entre l'emploi à temps partiel et celui à temps plein, entre le travail traditionnel et la création de son emploi. Ces organismes rencontrent cependant plusieurs obstacles: les modalités et les mandats ciblés, les obstacles financiers rencontrés par les clients, les problèmes sociaux , émotifs et de santé mentale des individus, la disparité des niveaux de scolarité et de compétences de la clientèle. De plus, les exigences internes de ces organismes exercent parfois des pressions telles que le personnel n'a quasi aucune chance de faciliter et de développer les compétences en gestion de carrière de leurs clients; par conséquent, cette tâche devient souvent tout à fait secondaire. Pour de nombreux invididus, la nécessité immédiate de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille l'emporte largement sur le processus de développement et de gestion personnelle de leur carrière.

L'organisme Formation en milieu de travail de l'Île-du-Prince-Édouard (*Workplace Education PEI*) travaille de concert avec des employeurs en vue de les aider à fournir des services de développement de carrière à leur personnel. Ce service et ce soutien varient selon les besoins identifiés en milieu de travail mais, le plus souvent, on concentre l'action sur le développement de compétences et l'amélioration de l'alphabétisation et de la mathématique. Ce type de partenariat est important pour le développement économique de la province, la prospérité du milieu de travail et le développement personnel de l'employé. Toutefois, la province doit surmonter l'obstacle que représentent les nombreux employeurs qui ne reconnaissent pas les besoins de formation de leur personnel dans ces domaines ou qui ne peuvent financer le développement professionnel de leurs employés.

Les services de développement de carrière de l'Île-du-Prince-Édouard ne sont présentement pas disponibles à tous. Les organismes financés par Développement des ressources humaines Canada et les services de consultation de carrière offerts par l'entreprise privée ne desservent souvent qu'un très petit nombre de citoyens de la province.

[2] Orientations en carrières et politiques publiques d'OCDE : Bâtir les ponts (OECD Career Guidance and Public Policy : Bridging the Gap), Ébauche du rapport final, août 2003, p. 22-23.

Aussi, les services de développement de carrière offerts dans les établissements d'enseignement post-secondaire ne sont offerts qu'à leurs étudiants dûment inscrits et l'ensemble (soit plus de 95 %) des services de développement de carrière de la province ne s'adresse actuellement qu'à une clientèle ou à un public ciblé. Il n'existe aucun service de développement de carrière pour les « autres » citoyens de la province[3].

L'expression « formation continue » n'a pas toujours la même signification pour tous et, même lorsque les responsables de développement des politiques, les praticiens et les employeurs lui attribuent le sens « d'apprentissage continu tout au long de la vie », les circonstances font souvent en sorte que le processus d'inclusion de tous les travailleurs dans une telle démarche demeure extrêmement difficile. Dans les faits, les citoyens accordent une valeur tellement variable à l'apprentissage que le processus de recrutement des individus devient soit incompatible, soit inaccessible. La province rencontre donc des défis majeurs en formation continue : une définition commune de l'expression « formation continue » et des types d'activités à accomplir tout au long de la vie, un financement disponible pour encourager le développement professionnel de tous, l'acceptation par les établissements d'enseignement et les employeurs de l'Initiative de reconnaissance des acquis (RDA), une faible compréhension et un développement limité des compétences essentielles qui valoriseraient les possibilités de formation continue pour tous, une pénurie de possibilités d'apprentissage en milieu de travail, un manque de leadership, de mentorat, d'observation en milieu de travail et de programmes-modèles d'apprentissage qui pourraient ouvrir aux jeunes des possibilités d'acquisition de compétences et d'exercice de rôles professionnels (pour faciliter la prise de décisions), la flexibilité de la main-d'œuvre qui permettrait aux individus de se développer et de changer de carrière, l'accessibilité à une formation à prix abordable et enfin le nombre constant d'élèves de la province n'ayant pas complété leurs études secondaires. Les services de développement de carrière pourraient surmonter ces défis en comblant les besoins de développement de compétences, de formation et de gestion de carrière et de vie de ses citoyens. Des services coordonnés et intégrés, offerts à une clientèle diversifiée, rencontreraient les besoins de formation continue des citoyens de l'Île. Des services disponibles, accessibles et abordables et pouvant faciliter les transitions, le développement de carrière et la gestion personnelle de sa carrière dans le milieu de travail faciliteraient la conscientisation et ajouteraient une dimension importante à la valeur sociale attribuée à la formation continue.

Une étude du marché du travail[4] de l'Île-du-Prince-Édouard a récemment identifié six défis majeurs pour la province. Ces défis portent tous sur le développement de la main-d'œuvre :

1. Pénurie de compétences – Comment assurer une main-d'œuvre compétente et disponible pouvant affronter la croissance économique actuelle et les besoins du marché du travail de la province?

2. Besoin émergent d'un nombre substantiel de travailleurs– La quantité (travailleurs disponibles) et la qualité (haut niveau de scolarité, de formation et de compétence) de la main-d'œuvre comportent de sérieux défis.

3. Passage d'un marché du travail de type « marché d'employeurs » à un « marché de travailleurs » - Cette nécessaire évolution est le résultat de facteurs tels que: main-d'œuvre vieillissante, pénurie de nouveaux travailleurs, augmentation des normes d'employabilité et compétition pour attirer les travailleurs compétents.

4. Analyse de la main-d'œuvre actuelle de la province en vue de pouvoir rencontrer les besoins et les possibilités d'emplois futurs et de développement économique–Il existe présentement des lacunes importantes au sein de la main-d'œuvre alors que la demande de travailleurs porteurs de compétences spécifiques ne cesse d'augmenter.

[3] Rapport de l'Île-du-Prince-Édouard, Questionnaire OCDE, avril 2002.

[4] Orientations en carrières et politiques publiques d'OCDE : Bâtir les ponts (OECD Career Guidance and Public Policy : Bridging the Gap), Ébauche du rapport final, août 2003, p. 22-23.

5. Incapacité de la main-d'œuvre existante à combler les postes disponibles – Cette situation résulte de niveaux de scolarité inférieurs aux besoins, de compétences limitées d'employabilité et de contraintes liées à la «formation» (disponibilité et financement accessible).

6. Développement global d'une stratégie de développement du marché du travail de la province, stratégie intégrée aux politiques de développement économique –Un tel développement est absolument nécessaire pour que la province rencontre, sur une base continue, ses objectifs sociaux et développementaux.

Les fournisseurs de services de développement de carrière de la province pourraient contribuer à solutionner ces problèmes en permettant à tout citoyen désireux d'améliorer son éducation, sa formation et son développement d'acquérir les compétences dites « essentielles » et « d'employabilité » en les rendant accessibles, disponibles et abordables. En tant qu'agents d'information, les services de développement de carrière de la province doivent disséminer tous les renseignements actuels et pertinents concernant les pénuries de main-d'œuvre identifiées par les divers partenaires provinciaux. Ces services devraient utiliser une approche globale favorisant l'accessibilité et ouvrant toutes les portes à la formation continue, au développement de compétences et à la participation sociale et économique de tous les citoyens et groupes, tant ceux qui travaillent que les chômeurs, les jeunes comme les plus âgés, les groupes actuellement sous-représentés dans la main-d'œuvre, les citoyens possédant une scolarité et des compétences d'employabilité limitées. Les fournisseurs de services de développement de carrière devraient de plus développer un modèle à la fois global et multidisciplinaire pour faciliter et entretenir des liens entre les partenaires –tant parmi leurs membres que parmi ceux provenant des secteurs de l'industrie, de l'éducation et des organismes d'État – afin de permettre et d'encourager la communication, la conception et l'action communes. De cette façon, tous, - employeurs, responsables des politiques et de la main-d'œuvre et fournisseurs de service, travailleraient en concertation pour exploiter complètement le potentiel économique et social de l'Île-du-Prince-Édouard à travers le développement de l'éducation, de la formation et des compétences de tous ses citoyens.

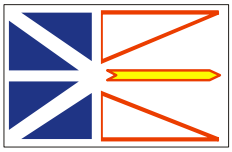
Pour s'assurer que la province puisse efficacement rencontrer les défis du développement de carrière, de la formation continue et de la préparation de la main-d'œuvre, les responsables du développement des politiques et les divers partenaires -industrie, éducation et fournisseurs de services - doivent concevoir une vision et une stratégie multidisciplinaire de développement de services et se concerter sur leur mise en œuvre (y compris l'éducation, la formation et le développement des compétences). Les défis actuels du marché du travail de la province doivent être analysés en fonction des services de formation, d'emploi et de développement de carrière présentement disponibles dans la province. On constate un besoin croissant de travailler en partenariat avec l'industrie, les établissements de formation et les organismes de financement pour assurer le développement des compétences actuelles des travailleurs. De plus, l'amélioration du taux de diplômation des élèves du secondaire, de l'alphabétisation et des compétences mathématiques et de la préparation à la carrière devient un enjeu majeur pour surmonter les défis actuels que présente le marché du travail d'aujourd'hui face aux travailleurs formés hier!

Jusqu'à tout récemment, les efforts des secteurs de l'industrie, des employeurs et des gouvernements ne ciblaient ni le développement ni la gestion de la main-d'œuvre. On a généralement pris pour acquis qu'une main-d'œuvre serait toujours disponible et munie des compétences requises pour rencontrer les besoins économiques de l'Île. Une étude récente du marché du travail de la province démontre toutefois que dorénavant, ce ne sera plus le cas. « Dans les dernières années de la décennie actuelle (2008-2010), et pour la première fois dans l'histoire de l'Île, le nombre de citoyens quittant le marché du travail dépassera le nombre de jeunes nouveaux travailleurs[5]. Ce déclin imminent survient à un moment où l'évolution économique de la province connaît un

[5] Ibid.

rythme sans précédent, où le taux de participation au travail est à son plus haut, où un niveau plus élevé de compétence est recherché et où le manque de compétences essentielles est observé dans plusieurs secteurs industriels. Déjà, la province a cru bon de commander plusieurs rapports d'analyses du marché du travail afin de mieux le comprendre et de se préparer à faire face aux défis qu'il présente dès maintenant. Un nombre important de Conseils de secteurs se situent présentement à diverses phases de développement. Une étude globale du marché du travail vient tout juste d'être complétée et cette dernière a identifié les enjeux stratégiques pour la province. Une campagne promotionnelle ciblant les carrières dans les domaines des métiers professionnels et de la santé est présentement en cours. En novembre 2003, la recommandation d'un modèle provincial de diffusion communautaire d'information, de promotion et de services sera soumise à l'Équipe de gestion de l'Entente sur le développement du marché du travail (*Labour Market Development Agreement Management Team*). Les instances provinciales ont l'intention de concrétiser les propositions de ce projet spécifique et d'autres de même ordre afin d'ajuster les ressources humaines de l'Île-du-Prince-Édouard aux défis posés par le développement de carrière, la formation continue et la disponibilité de la main-d'œuvre.

3.13 TERRE-NEUVE ET LABRADOR



BATIR UN AVENIR PROMETTEUR

RÉSUMÉ

Les difficultés qu'éprouvent Terre-Neuve et Labrador à créer une culture de développement de carrière ne sont pas uniques, mais le paysage démographique actuel de la province les rend un peu plus importantes. Même si la province a connu une forte croissance économique depuis 1997, on s'inquiète de la diminution de sa main-d'œuvre et, par conséquent, de l'éventail de ses compétences. D'après de nombreux intervenants provinciaux, on est de plus en plus conscient que le développement de carrière doit continuer de s'inscrire dans des stratégies proactives de développement de ressources humaines, en rapport avec l'apprentissage continu et le maintien de l'employabilité.

Dans le présent document, l'équipe de Terre-Neuve et Labrador présente le point de vue de la province sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre. Elle donne un aperçu de la situation des intervenants et des mesures actuelles et expose dans leurs grandes lignes les défis et les priorités qui s'y rapportent.

À Terre-Neuve et Labrador, plusieurs ministères et un certain nombre d'organismes non gouvernementaux jouent un rôle crucial relativement au marché du travail. Par des mesures et des programmes spécifiques, ils se sont montrés résolument impliqués dans le développement de carrière. Les investissements gouvernementaux dans la mise au point d'approches nouvelles et personnalisées aux services d'orientation a grandement contribué aux progrès réalisés à l'échelle nationale pour établir un lien entre le développement de carrière et la politique publique.

La province prône l'adoption d'une approche coordonnée pour que les politiques et les mécanismes de financement favorisent l'accès à une gamme complète de services dans toutes les régions. Selon une récente étude, il existe plus de 250 points de service à la carrière où diverses interventions professionnelles de qualité peuvent être effectuées. La disponibilité de programmes conçus et adaptés en fonction des besoins locaux revêt une grande importance dans cette partie du pays. Cependant, comme dans plusieurs autres provinces, il est difficile de se fixer des objectifs communs pour améliorer l'image du développement de carrière aux yeux de la population et de formuler une vision politique claire sur la manière de réagir au changement.

CONTEXTE ACTUEL

Les perspectives d'avenir pour Terre-Neuve et Labrador sont bonnes et font ressortir la nécessité de créer une solide culture de développement de carrière. Dès 1998, la province a connu une énorme croissance économique, largement attribuable à l'exploitation de ses ressources naturelles. Selon *The Economy 2003*, son PIB réel a augmenté de 8,2 % en 2002. C'était la troisième fois en cinq ans qu'elle arrivait en tête du pays à ce chapitre, et son économie devrait s'être encore accrue de 5,4 % en 2003. Les économistes de la CIBC qui s'intéressent aux marchés mondiaux sont du même avis et prédisent que Terre-Neuve et Labrador continuera, en 2003 et 2004, à mener le classement des provinces dans le domaine de la croissance économique. Les secteurs provinciaux, incluant le gouvernement, sont de plus en plus conscients

qu'une « main-d'œuvre productive qui apprend toujours » est essentielle à l'essor de l'économie. La main-d'œuvre que nécessite l'évolution et l'expansion rapides de l'économie de Terre-Neuve et Labrador exige des approches nouvelles vouées à la planification de carrière et au perfectionnement de la main-d'œuvre. L'évolution démographique pose cependant des problèmes particuliers. De 1991 à 2001, par exemple, la population de Terre-Neuve et Labrador a diminué de 9,8 %. De plus, la main-d'œuvre vieillit plus vite qu'ailleurs au Canada et, d'ici 2020, de nombreux travailleurs âgés auront pris leur retraite. D'après les données du recensement, la proportion de jeunes (de 15 à 24 ans) par rapport à celle des personnes âgées (de 55 à 64 ans) est passée de 3 contre 1 en 1971 à 1,8 contre 1 en 2001. Cette tendance devrait se poursuivre et influencera le nombre de jeunes travailleurs qui pourront remplacer les retraités. Dans la planification de la main-d'œuvre, il faut également tenir compte de la dispersion de la population à l'extérieur des zones urbaines et ce, sur une grande superficie. Même si 47 % des habitants de l'île vivent sur la presqu'île Avalon, le reste de la population est répartie sur un immense territoire, en dehors des zones urbaines et dans des régions éloignées et rurales. Selon de récentes données, l'impact des changements démographiques sur le marché du travail se fait davantage sentir dans les régions rurales de la province.

L'existence d'une population détenant les connaissances et les compétences nécessaires pour réussir dans un marché du travail en évolution est cruciale pour la croissance économique et sociale de Terre-Neuve et Labrador. Dans l'ensemble, le niveau de scolarité a augmenté régulièrement au cours des dernières décennies. De plus, les élèves du secondaire choisissent en majorité un cheminement de carrière qui comprend l'obtention du diplôme d'études secondaires et la poursuite d'études postsecondaires. Les taux d'obtention du diplôme d'études secondaires ont augmenté constamment, passant de 63,5 % en 1988-1989 à environ 80 % ces dernières années. De récentes données démontrent que, parmi les jeunes ayant terminé leurs études secondaires, 61,3% entrent à l'université et qu'environ 80 % optent pour une forme quelconque d'études postsecondaires. Par ailleurs, selon le recensement de 2001, Terre-Neuve et Labrador a enregistré la plus forte baisse, en pourcentage, du nombre de personnes qui n'avaient pas obtenu de diplôme d'études secondaires. La proportion de individus ayant terminé des études postsecondaires s'établissait à 53 %, comparativement à 55 % pour l'ensemble du Canada, et correspondait aux 25 à 54 ans, soit au groupe d'âge sur lequel la main-d'œuvre repose principalement.

MESURES ACTUELLES

Étant donné les pénuries de main-d'œuvre et la croissance industrielle prévues, il importe de plus en plus de prendre des mesures directement destinées à fournir un meilleur accès aux possibilités de carrière et d'apprentissage. Il est devenu hautement prioritaire d'améliorer l'accès de la population aux services d'aide à la carrière :

Gouvernement

Plan stratégique d'organisation sociale (Strategic Social Plan). En 1998, le gouvernement de Terre-Neuve et Labrador a lancé son plan stratégique d'organisation sociale, un cadre politique visant à aborder le développement social d'un point de vue préventif, par une intervention précoce et plus globale, et non plus corrective. La province avait établi de nouvelles priorités, notamment celle de se pencher sur les mesures de politiques stratégiques dans le domaine du développement de carrière. On a déterminé qu'établir des synergies et des partenariats fédéraux-provinciaux concernant le choix de carrière et la planification de programmes et qu'étudier de nouvelles approches à l'élaboration et à la diffusion d'information sur les carrières et à la prestation de services d'orientation professionnelle constituaient des étapes essentielles à la mise en œuvre d'un programme progressif et pertinent de développement de carrière. Par le biais de ce plan, la province a établi quatre grandes priorités dont la création de « régions viables fondées sur l'investissement auprès des particuliers, des familles et des collectivités ». Elle a prévu prendre des mesures précises, - instaurer des programmes de transition entre l'école et le marché du travail et vice versa par exemple, - axées sur les possibilités d'emploi dans les nouveaux secteurs de l'économie et investir dans les programmes sociaux et les adapter pour améliorer le développement économique et réduire

les obstacles à l'éducation, à la formation professionnelle et à l'emploi. À l'heure actuelle, le Plan est appliqué dans six régions où l'on a mis l'accent sur le développement de carrière. Par conséquent, on a lancé plusieurs mesures communautaires pour trouver des moyens d'améliorer les services régionaux.

Protocole d'entente jeunesse Canada-Terre-Neuve (Canada/Newfoundland Youth Protocol Agreement). Les ministères provinciaux des Ressources humaines et de l'Emploi, de l'Éducation, des Affaires intergouvernementales, des Services aux jeunes et de l'Enseignement postsecondaires (2001) et Développement des ressources humaines Canada ont ratifié un protocole d'entente sur l'employabilité des jeunes. Par ce moyen, les deux niveaux de gouvernement se sont engagés à collaborer pour régler les problèmes professionnels auxquels les jeunes adultes de la province sont confrontés. L'intervention régionale dans l'élaboration d'un plan annuel d'employabilité des jeunes a démontré que la planification de la carrière et la sensibilisation à celle-ci demeurent des enjeux pour de nombreux individus et organismes qui fournissent des services. Les régions ont dressé des plans d'action pour améliorer la coordination locale des services.

Ministère des Services aux jeunes et de l'Enseignement postsecondaire (Department of Youth Services and Post-Secondary Education). Plusieurs consultations publiques, comme celles qui touchaient la stratégie de renouveau pour l'emploi et la croissance *(Renewal Strategy for Jobs and Growth)* (2001) et le plan stratégique d'organisation sociale (1998), ont révélé qu'on se préoccupe beaucoup des jeunes de la province, spécialement parce que leur nombre diminue. Au niveau de l'élaboration des politiques, des programmes et des services provinciaux pour les jeunes, c'est le ministère des Services aux jeunes et de l'Enseignement postsecondaire qui en assure le leadership et la coordination. Pour veiller à la disponibilité de programmes d'études post-secondaires abordables, à la réduction de l'endettement chez les étudiants et à la promotion d'une planification de carrière de qualité, on a pris un certain nombre de mesures, incluant celle de réduire ou geler les frais de scolarité, d'améliorer le système d'aide aux étudiants, de faire participer officiellement les jeunes aux décisions prises par l'État (p. ex., au sein du comité consultatif des jeunes) et de promouvoir et mettre en œuvre des approches nouvelles aux politiques et aux programmes d'employabilité des jeunes. Dans le cadre de la stratégie globale de réduction de l'endettement des étudiants et comme moyen d'améliorer le développement de carrière et de l'employabilité des jeunes en leur fournissant de meilleures possibilités de défrayer leurs études, on a mis sur pied une société d'investissement et de perspectives pour les étudiants (*Student Investment and Opportunity Corporation)*. Le Ministère, qui soutient le principe de l'intervention précoce, supporte également le réseau communautaire pour les jeunes (*Community Youth Network) (CYN*). Financé dans le cadre de la *Prestation nationale pour enfants*, établie dans 19 collectivités et en communication avec plusieurs autres, le CYN aide les jeunes et les familles pauvres, ou risquant de le devenir, en mettant l'accent sur l'apprentissage, l'emploi, le renforcement des compétences et les services d'aide.

À l'automne 2002, le Ministère a amorcé une étude sur le contexte actuel des services d'orientation pour déterminer la portée des programmes et des services reliés à la carrière, pour examiner les besoins professionnels spécifiques des jeunes de 15 à 29 ans, dans les six régions visées par le plan stratégique d'organisation sociale et pour fournir une direction pour l'élaboration d'un cadre provincial de développement de carrière. Cette recherche a été entreprise parce que de nombreux individus sont d'avis que, malgré la diversité des services et le grand nombre d'organismes qui les dispensent, les efforts de ceux-ci auraient plus d'effet s'ils étaient coordonnés. Les enjeux portent sur les lacunes régionales relativement à l'accès aux services et le manque de continuité et d'impartialité dans les niveaux de services, en particulier pour les chômeurs et ceux qui ne sont pas inscrits à un programme d'études.

Ministère de l'Éducation (Department of Education). Depuis le milieu des années 1990, le ministère de l'Éducation s'efforce de mettre en œuvre une stratégie globale destinée à faire connaître l'importance de l'éducation à la carrière à tous les élèves de la maternelle à la 12^{e} année. Pour fournir notamment des services d'exploration

de carrières à ces derniers, la province affecte un conseiller par tranche de 500 élèves, l'un des ratios les plus faibles au Canada. Les notions de carrière sont régulièrement intégrées dans le programme d'études et divers programmes d'expériences professionnelles et d'acquisition de compétences en gestion d'entreprise ont été créés. À l'heure actuelle, le Ministère revoit les critères d'obtention du diplôme d'études secondaires et des plans sont en voie d'être dressés pour obliger tous les élèves à suivre des cours de développement de carrière qui équivaudraient à deux unités. Il s'occupe de renforcer les liens existant avec d'autres ministères et organismes provinciaux et fédéraux en favorisant l'échange d'informations, la promotion de la planification de carrière chez les jeunes et la création de partenariats. Grâce à un modèle de coordination de services par exemple, il collabore avec les ministères de la Justice et de la Santé et des Services communautaires afin d'aider les élèves ayant des besoins spéciaux à terminer leurs études secondaires et à se doter des connaissances et des compétences requises pour devenir des étudiants permanents et aptes à l'emploi.

Ministère des Ressources humaines et de l'Emploi (Department of Human Resources and Employment). Le ministère des Ressources humaines et de l'Emploi soutient et prône le développement des ressources humaines en garantissant la disponibilité d'un soutien au revenu de base pour les personnes dans le besoin et en réduisant les obstacles à la participation au marché du travail, pour que les individus, les familles et les collectivités puissent contribuer à leur bien-être collectif et au développement de la province. Depuis quelques années, il s'occupe activement à réorganiser ses programmes et ses services pour rehausser les services de soutien du revenu et d'aide à l'emploi. Il s'agit notamment de simplifier les règles et les procédures d'accès au soutien au revenu, de réduire ou d'éliminer les obstacles à l'emploi et d'aider davantage les clients pour qu'ils soient en mesure de trouver un emploi et de le conserver. Le programme de soutien au revenu a permis de lancer un certain nombre d'initiatives nouvelles pour encourager les clients à chercher un emploi, incluant des allocations de garde d'enfants, des exonérations accrues d'impôt, l'augmentation de la couverture procurée par la carte d'assurance-médicaments et de meilleures prestations pour enfants grâce à la *Newfoundland and Labrador Child Benefit.*

On fournit les programmes et les services d'employabilité suivants : services d'information, counseling, aide à l'acquisition des méthodes d'études et de travail, subventions salariales et support professionnel. Pour les concevoir, le Ministère se sert d'une méthode de gestion de cas axée sur la clientèle afin de répondre le mieux possible aux besoins de celle-ci dans ses 40 bureaux régionaux. Chacune des régions emploient des spécialistes en développement de carrière formés à la préparation de plans d'action coopératifs et aux activités *Career Focusing* et *True Colors*. Le Ministère a élaboré et mis en œuvre, à l'intention de son personnel, un nouveau système informatisé de gestion de cas et un système informatisé de suivi pour le développement de carrière basé sur des compétences établies par poste d'emploi d'après le *Guide des compétences pour les professionnels en développement de carrière* et le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail*. Le système d'information sur les carrières et l'emploi renferme de l'information sur le marché du travail propre à la province et classée par profession. Il est également possible d'obtenir des renseignements et des conseils sur la planification de carrière, les professions, l'éducation et l'apprentissage, la recherche d'emploi et le marché du travail par l'entremise du *Newfoundland and Labrador Work Information Network*. Ce réseau, qui emploie aussi des spécialistes en développement de carrière (CDS), est accessible par un numéro de téléphone sans frais et le site Web de NLWIN (partenaire d'info-Emploi Canada).

Grâce à l'entente fédérale-provinciale sur le soutien à l'employabilité pour les personnes handicapées, le ministère des Ressources humaines et de l'Emploi aide ces mêmes personnes à suivre une formation postsecondaire, fournit des fonds pour l'assistance à la formation professionnelle et en verse à des partenaires communautaires pour qu'ils dispensent des services et de l'aide aux clients handicapés admissibles. Le Ministère accorde également des subventions à plus de 20 organismes communautaires pour qu'ils fournissent à leurs clients de

l'aide pour la préparation à l'emploi, incluant une formation de préparation à l'emploi, de l'aide à la recherche d'emploi et au placement, ainsi que des cours d'alphabétisation en milieu de travail et une formation axée sur les compétences. Il a fait preuve d'avant-gardisme en appliquant des modèles d'élaboration de programmes d'emploi communautaires qui englobent le *Plan directeur* et son modèle contextuel, relié aux possibilités du marché du travail :

- Single Parent Employment Program consiste à fournir de l'aide en matière d'emploi et de carrière et à la garde d'enfants et à verser un supplément de revenu aux familles monoparentales participantes.
- Life Works intègre une foule d'éléments de préparation à l'emploi de façon à aider les clients à obtenir les connaissances de base et les aptitudes à l'emploi, les possibilités d'alphabétisation en milieu de travail et les compétences génériques et spécifiques reliées à l'emploi. Le programme fait de plus profiter les participants des occasions qui se présentent sur le marché du travail local. Des employeurs sont intervenus dans la conception de ce service et continuent à jouer un rôle actif dans son application.
- Bridging the Gap: From Education to Employment dispense des cours d'alphabétisation en milieu de travail et des sessions de perfectionnement professionnel en rapport avec les besoins de la société partenaire et des participants. Cette approche répond aux besoins de la collectivité et de l'industrie qui forment et emploient les individus de manière plus productive et efficace. Des employeurs sont intervenus dans la conception du service et continuent de jouer un rôle actif dans son application.

La nécessité de disposer d'information adéquate et précise sur le marché du travail est reconnue, notamment en ce qui concerne les compétences professionnelles. Sous l'égide de l'*Entente sur le développement du marché du travail*, le Ministère copréside un comité fédéral-provincial sur l'information du marché du travail lequel coordonne l'élaboration la production, la formation et la diffusion de l'information. Il collabore aussi avec un conseil du développement du marché du travail formé de représentants du gouvernement, du secteur privé, des syndicats, de l'éducation et du milieu social. Le conseil formule des recommandations en matière de politiques, sert de tribune pour l'échange d'information, définit les enjeux et les défis majeurs et sert de conseil consultatif pour la mise au point d'une stratégie provinciale de développement du marché du travail.

Développement des ressources humaines Canada. Le gouvernement du Canada assure un combinaison de services de counseling d'emploi dans la plupart de ses quinze centres de ressources humaines du Canada (CRHC), disséminés à travers la province. Les services comprennent des éléments de sélection aux premier et deuxième niveaux, du counseling d'emploi et l'accès au Service de placement électronique et à de l'information sur le marché du travail. Par l'entremise de l'entente Canada-Terre-Neuve sur le développement du marché du travail, la mesure de soutien instaurée par les Services d'aide à l'emploi permet de verser des fonds à des organismes de Terre-Neuve et Labrador pour qu'ils puissent fournir des services d'emploi aux chômeurs. À l'intérieur des quatre districts provinciaux du Ministère, on compte soixante-seize de ces Services. Ceux-ci comprennent généralement de l'information sur le marché du travail, des services de counseling d'emploi et d'évaluation diagnostique, des techniques de recherche d'emploi et un service de références vers d'autres organismes.

Enseignement postsecondaire

Ces dernières années, les établissements d'enseignement postsecondaire de la province se sont grandement efforcés d'établir un lien entre le développement de carrière et leurs grandes orientations. Un grand nombre offrent de nombreuses possibilités de formation profes-sionnelle, combinant enseignement théorique, formation pratique et expériences en milieu de travail acquises dans un domaine connexe. La seule université de Terre-Neuve et Labrador, la *Memorial University*, a adopté un modèle où les programmes sont surtout élaborés en fonction de l'apprentissage par l'expérience pratique. En suivant d'abord une session d'orientation, les étudiants sont iniformés des services de développement de carrière offerts à l'université et

à l'importance de se pencher activement sur cette question tout au long de leurs études. Pendant que les étudiants se préparent à terminer leurs études et à entrer sur le marché du travail, de nombreux programmes d'apprentissage utilisant l'expérience pratique sont offerts pour les aider à réussir cette transition. Certains font intervenir de l'aide à l'emploi pour les diplômés alors que d'autres visent à leur fournir de l'information qui permettra à ces derniers d'établir et d'élaborer une stratégie de transition personnelle fructueuse.

L'université dispose aussi d'un système d'enseignement coopératif très efficace qui offre une alternance entre des semestres de cours et des stages de travail dans des entreprises locales, nationales et internationales. Elle participe actuellement à un ou deux projets pilotes connexes, dont un où elle a comme partenaires des élèves du deuxième cycle du secondaire ayant fait l'objet d'un placement professionnel dans le domaine de leur choix et ayant la chance de suivre un cours universitaire à unité, ce qui leur fournit une possibilité immédiate d'exploration de carrières. Tout récemment, le premier programme coopératif de la faculté des arts a été lancé en économie. Dans cette faculté, on envisage aussi la création d'un cours de développement de carrière qui sera requise pour l'obtention d'un diplôme.

Des mesures semblables sont également lancées au collège communautaire de la province, le *College of the North Atlantic*. Les bureaux des services aux étudiants du collège offrent notamment des services d'orientation scolaire, personnelle et professionnelle fournis par des conseillers professionnels, des services d'employabilité et un programme de tutorat par les pairs. Le programme d'éducation de base des adultes est offert dans le cadre du modèle de prestation *Access to Training and Careers (ATC)* du collège. Les étudiants se voient accorder la chance de réaliser un portfolio de développement de carrière et de dresser leur plan personnel. Un processus de consultation sert à soutenir les étudiants pendant toute la période de leur participation au programme.

À l'heure actuelle, le *College of the North Atlantic* propose sept programmes d'enseignement coopératif, tous d'une durée de trois ans. Le *Small Enterprise Co-operative Placement Assistance Program* offre aux étudiants la possibilité de faire un stage de travail relié à leur champ d'études. Ce programme renferme aussi un élément entrepreneurial servant à la création de sa propre entreprise. Depuis deux ans, le collège s'associe à *Compétences Canada* pour tenir sa journée « *Skills Canada Newfoundland and Labrador's Annual Skilled Career Day* ». Mettant en évidence les nombreuses carrières possibles dans les métiers spécialisés et les technologies et favorisant l'excellence dans ces domaines, cet événement d'un jour comprend aussi la conférence provinciale annuelle *Skills Trade and Technology Competition and a Skills Work for Women*.

Collectivité

La nouvelle situation socio-économique des régions a eu divers effets sur les types de mesures de développement de carrière et la nature de celles-ci. De nombreux groupes et organismes non gouvernementaux, disposant de multiples sources de financement, ont augmenté leur capacité de planification et de croissance en créant des partenariats et en partageant leurs ressources. Voici quelques exemples d'approches au partenariat communautaire :

- Deux *Clubs garcons et filles* de la région de St. John's participent à *Project Early Intervention* financé par le programme national *Fonds d'investissement dans la prévention du crime*. Administré par le Conseil national de prévention du crime du ministère fédéral de la Justice, il a pour principal objectif de définir et d'évaluer rigoureusement des approches de développement social à la prévention du crime qui n'ont jamais été mises à l'épreuve auparavant. Le projet de quatre ans vise les jeunes de 5 à 12 ans (bien qu'il permette aussi une participation limitée de jeunes âgés de 13 à 16 ans) et comprend des programmes complets de connaissances de base, de sports et loisirs, d'éducation et de counseling.

- Reconnaissant que seule une partie des femmes de la province poursuivent une carrière dans les métiers et les technologies, un autre organisme, le *Women in Resource Development Committee (WRDC)*, a élaboré, avec le soutien de l'industrie, un certain nombre de programmes de prospection de

carrières pour sensibiliser les individus au fait que les femmes peuvent décrocher des emplois stimulants et très rémunérateurs dans les secteurs des ressources naturelles. Par exemple, le programme *Orientation to Trades and Technology du WRDC*, d'une durée de 24 semaines, permet aux femmes d'acquérir une expérience pratique dans les industries basées sur les ressources naturelles et englobe par des cours et des travaux pratiques l'acquisition d'habiletés personnelles et de compétences professionnelles essentielles, l'exploration sectorielle, la formation pratique et un stage de travail de deux semaines. Son programme *Techsploration* procure aux jeunes femmes la chance d'examiner les métiers et les professions techniques tout en les sensibilisant au rôle crucial que le travail joue dans leur vie et à l'importance, pour leur future carrière, des cours de mathématiques et de sciences dispensés au secondaire.

Plusieurs régions dispensent des programmes et services dont la conception inventive et unique traduit une ferme volonté d'inclure, d'accommoder et de collaborer :

- Le *Brother T.I. Murphy Centre* offre des programmes d'enseignement en alternance dans un cadre comprenant la formation universitaire, l'éducation à l'emploi et l'apprentissage de la vie moderne. Le centre offre des services permettant aux participants d'améliorer leurs compétences professionnelles et d'acquérir de l'expérience de travail, notamment en faisant un stage, en allant à l'étranger, en servant la collectivité et en planifiant leur carrière. De l'information et des conseils sur le développement de carrière sont offerts par l'entremise de cours d'éducation à la carrière, avec l'aide d'un animateur dans cette matière.
- L'*Association for New Canadians* aide les nouveaux arrivants à combler le vide existant entre l'établissement dans un nouveau pays et l'intégration fructueuse sur le marché du travail par un programme d'information sectorielle et de counseling concentré, adapté aux besoins d'information propres aux travailleurs formés à l'étranger. Le programme a pour but d'aider ces personnes au chapitre d'activités reliées à la carrière, comme l'élaboration d'un curriculum vitae, l'évaluation de leurs documents, l'accès à l'enseignement postsecondaire et l'entrée sur le marché du travail.
- Les *YMCA et YMCA-YWCA* de la province ont mis sur pied des programmes d'orientation professionnelle innovateurs pour les jeunes qui passent de l'école ou du foyer au monde du travail. Le *St. John's YMCA-YWCA Enterprise* Centre s'occupe beaucoup de promouvoir la gestion entrepreneuriale comme choix de carrière. Grâce à un processus de consultation individuelle, les clients dressent leur plan, trouvent une source de financement et démarrent ensuite leur entreprise. Pour les gens d'affaires, le centre offre un programme de suivi qui englobe des services d'intervention, des ateliers professionnels et un programme de conseil consultatif. L'Enterprise Olympics Project du centre vise les élèves de la 4e à la 12e année.

DÉFIS

Même si d'énormes progrès ont été réalisés aux chapitres de l'éducation et de l'emploi, il reste encore de nombreux défis à relever concernant l'apprentissage continu et le perfectionnement de la main-d'œuvre. La diversité des organismes offrant des programmes et services relatifs à la carrière témoigne d'une ferme volonté de trouver des solutions significatives aux difficultés éprouvées dans le domaine de l'apprentissage continu. Les services de développement de carrière peuvent aider à soutenir les efforts déployés à l'échelle régionale pour appuyer l'éducation et l'apprentissage continu en augmentant l'accès à l'information sur le marché du travail et aux services de planification de carrière, en améliorant la conception des programmes et les mécanismes de prestation de services et en permettant la création de partenariats pertinents. L'existence de services en développement de carrière de qualité peut encourager les gens à chercher des possibilités de croissance, d'évaluation et d'orientation personnelle et professionnelle et leur donner la chance de combler les lacunes de leur scolarité.

La pression exercée pour que tous les Terre-Neuviens et Labradoriens disposent des

compétences requises pour participer à l'activité économique et sociale sur une plus longue période de leur vie se fait plus ferme. La population de la province est plus âgée et diminue, et la proportion de jeunes y est moindre. La tranche des individus de 35 à 39 ans inclusivement a diminué et le nombre de personnes âgées de 40 ans ou plus s'est accru. Le nombre de gens de 30 à 34 ans ou moins a diminué de plus de 20 % depuis dix ans, et la baisse s'est chiffrée à plus de 30 % chez les groupes les plus jeunes. En 1992, les habitants de 0 à 65 ans formaient 65 % de la population. Leur proportion a diminué radicalement pour atteindre 53 % en 2002. Malgré le déploiement d'efforts soutenus pour s'adapter à l'évolution démographique par la restructuration, il reste des défis de taille à relever relativement à la prestation de programmes accessibles et de qualité à une population dispersée dans un grand nombre de petites localités sur un très vaste territoire.

Malgré les améliorations continuellement apportées au niveau de la scolarité atteinte dans la population en général, le recensement de 2001 révèle que beaucoup d'individus ne possèdent pas encore les préalables réels pour entrer sur le marché actuel, en particulier les travailleurs dans la force de l'âge. De plus, même si la proportion des individus en âge de travailler et ayant fait des études universitaires a augmenté, on s'inquiète de l'effet qu'aura l'exode de ces mêmes personnes. Les faibles proportions d'adultes fréquentant un établissement d'enseignement pour améliorer leur niveau de scolarité sont tout aussi inquiétantes. Même s'il est possible de se mettre à jour, ce sont surtout ,encore aujourd'hui, les moins de 30 ans qui le font. Il ne faut pas se surprendre de cette situation, les études effectués par l'OCDE sur l'apprentissage ont démontré que l'accès et la participation varient selon divers facteurs sociodémographiques, économiques et personnels. La demande latente en termes de perfectionnement de compétences est souvent faible parce que généralement, les personnes peu qualifiées et peu instruites, ou qui vivent en milieu éloigné ou rural, ou encore qui sont confrontées à des obstacles psychologiques prévenant leur inclusion à la vie active, n'expriment pas ouvertement leurs besoins. En plus de se préoccuper des conséquences personnelles pour les personnes peu instruites, la province reconnaît le rapport positif existant entre l'éducation reçue des parents, les études complétées et le rendement professionnel d'une génération à l'autre.

Dans un certain nombre de régions, il se produit, dans l'économie, des changements caractérisés par l'abandon de la grande source d'emplois qu'était la pêche. Vu le repli dans ce domaine, on craint que les économies régionales en subissent les contrecoups et doivent se diversifier de plus en plus. Comme les professions changent constamment, il faut que tous augmentent sans cesse leur niveau de compétence et prennent l'habitude de planifier leur carrière pour pouvoir participer davantage au marché du travail. Il y a lieu de faire en sorte que les groupes de compétences correspondent aux besoins de l'économie, tant chez les adultes sachant peu lire ou écrire que dans la main-d'œuvre actuelle. Renforcer les aptitudes d'adaptation au changement est devenu une part importante du cheminement de carrière. On passe du mode traditionnel au numérique, du recours à des sources de renseignements limitées et à des publics restreints à l'utilisation sans frontières de l'information, et de contextes d'indépendance relative à des cadres d'interdépendance externe croissante.

Près de 80 % de toutes les entreprises provinciale emploient moins de cinq personnes. Par conséquent, les approches à la formation en milieu de travail et la diffusion des directives à ce sujet deviennent particulièrement importantes. Selon l'OCDE, les gens qui travaillent pour de petites entreprises font partie de ceux qui sont le moins susceptibles de poursuivre leur formation. Pour de nombreuses petites et moyennes entreprises, les ressources et le temps requis nuisent gravement à la capacité de l'employeur à offrir des possibilités de formation à ses employés. Par ailleurs, pour certains employeurs, la formation ne fait même pas partie d'un cycle de travail normal parce que les programmes et les services de soutien relativement à la carrière offerts en milieu de travail sont méconnus. Un changement d'attitude à l'égard du développement de carrière s'impose alors.

Tel que mentionné précédemment, le profil socio-économique ou démographique de la province laisse présumer que les adultes s'inscrivent encore

trop peu dans des programmes d'éducation et d'apprentissage continu. La province reconnaît que, pour diverses raisons, plusieurs adultes ne peuvent tout simplement pas accepter de retourner en classe, parce que cela représenterait un recul à leurs yeux. Il y aurait lieu d'effectuer des travaux de recherche pour bien comprendre les facteurs ou les obstacles qui touchent les adultes de Terre-Neuve et Labrador et pour que des mesures appropriées soient prises. Il sera important d'étudier diverses solutions de rechange adéquates, formelles ou non, dans des cadres variés, comme ceux des programmes d'alphabétisation en milieu de travail, de reconnaissance des acquis, d'approches accélérées à l'obtention du diplôme d'études secondaires et de programmes de stage ou d'apprentissage. La promotion des domaines d'emploi pouvant permettre de diversifier davantage l'économie de la province revêtira aussi une grande importance au cours des prochaines décennies. Les secteurs de la fabrication et des métiers exigent que des mesures soient prises pour combler les pénuries de main-d'œuvre et mettre en valeur les professions exercées dans ces domaines. Les services de développement de carrière ont réagi en tâchant d'augmenter le nombre de programmes qui permettent d'apprendre par expérience et de varier les types de programmes, mais aussi en examinant les possibilités de modernisation.

La technologie aide à combler le fossé existant entre les centres de services et de connaissances et ceux qui en ont besoin. Les mesures de formation professionnelle à distance et les possibilités d'apprentissage à court terme spécifiques et intensives occupent une place de plus en plus grande. Par exemple, le *Centre for Career Development de la Memorial University* a récemment aménagé une salle de vidéoconférence et installé douze ordinateurs à haute vitesse pour mieux atteindre les étudiants et les diplômés incapables d'avoir régulièrement accès au campus principal de St. John's. Les étudiants peuvent maintenant exploiter les ressources, l'aide et l'expertise qu'offre le centre, aussi bien en participant à des sessions d'information virtuelles que par des discussions en ligne avec le personnel et d'autres étudiants et diplômés. L'université continue de songer à d'autres applications pour fournir des services malgré les distances et les lieux géographiques. Pour prôner le recours à la technologie dans les services d'orientation et pouvoir motiver les gens à apprendre les fonctions et les applications de l'aide à la carrière en ligne, les organismes doivent eux-mêmes s'y connaître en technologie. De plus, avant de pouvoir défendre la technologie à sa juste valeur et encourager les clients à profiter de toutes ses possibilités, les organismes doivent pouvoir l'utiliser pour aider les clients, peu importe leur mode d'apprentissage, leur degré de scolarité et leurs besoins spécifiques.

CONCLUSION

Pour « bâtir l'avenir prometteur » de Terre-Neuve et Labrador, il faudra établir des liens plus étroits et des partenariats plus efficaces entre les fournisseurs de services de développement de carrière, d'une part, et les employeurs, les responsables de développement de politiques et les clients, d'autre part. La capacité de la province à créer un climat socio-économique fort et durable est directement reliée à son aptitude à motiver les adultes, jeunes et vieux et de tous les secteurs, à réfléchir activement aux avantages et à la valeur de la planification de carrière, du perfectionnement de la main-d'œuvre et de l'apprentissage continu.

Dans plusieurs programmes et services, on a eu tendance à faire valoir le développement de carrière, le perfectionnement de la main-d'œuvre ou l'apprentissage continu au moment où on les a lancés, mais on ne l'a pas toujours fait pendant leur conception. Les employeurs, les responsables de développement de politiques et les clients doivent toujours être au courant des ressources précieuses qui les attendent dans les centres de services d'orientation. De même, les fournisseurs de services d'orientation doivent mieux connaître toutes les ressources mises à leur disposition dans l'industrie, au gouvernement et dans la collectivité. Pour que les politiques et les services soient progressifs et toujours pertinents, il faut absolument que les ministères, les secteurs public et privé et celui des organismes à but non lucratif communiquent constamment entre eux, peu importe la région où ils se trouvent. Le succès d'une politique ou d'un programme risquant d'influencer directement ou indirectement sur le travail ou l'organisme des intervenants dépendra

de l'importance accordée à la participation lors de son élaboration et à sa mise en œuvre. Les individus et les organismes doivent continuer à définir et à mettre au point des approches et des modalités de rétroaction nouvelles relativement à la planification des mesures concernant la carrière qui influenceront la réussite du passage au marché du travail et la poursuite ou l'achèvement des études secondaires et postsecondaires.

Les difficultés qu'éprouvent Terre-Neuve et Labrador à créer une culture de développement de carrière ne sont pas uniques, mais la structure démographique de la province les rend un peu plus difficiles. Lorsqu'il s'agit de bâtir un avenir souhaitable, les programmes et les orientations doivent prévoir mettre en place les structures et les processus nécessaires pour que les fournisseurs de services d'orientation, les employeurs, les responsables de développement de politiques et les autres intervenants puissent se pencher sur les questions d'intérêt commun de façon constante et efficace et reconnaître et soutenir aussi les différences existant d'un organisme et d'une région à l'autre. Les défis, les influences et la demande de services de développement de carrière démontrent très clairement que les deux points de vue, celui des milieux de la politique et celui de la pratique doivent toujours entrer en ligne de compte.

3.14 ORGANISMES NATIONAUX

1. Comment votre organisme est-il lié au développement de carrière (i.e. enjeux, recherche, normes, formation, services, produits, autres)?

Chaque organisme national a répondu individuellement à cette question. Les réponses suivent ci-dessous.

Le reste des questions a été préparé et soumis comme réponse collective.

CONSORTIUM CANADIEN DES CARRIÈRES

Notre vision

Le Consortium canadien des carrières (CCC) envisage un pays où les Canadiens peuvent trouver une réponse à leurs besoins de transition professionnelle grâce à un système coordonné d'information sur les carrières et le marché du travail.

Notre mission

En tant que forum national, le Consortium canadien des carrières initie, élabore et coordonne un système d'information sur les carrières et le marché du travail pour aider les Canadiens à effectuer les transitions de carrière.

Nos objectifs

En relation avec les tendances du marché du travail et les question qui s'y rapportent, le CCC établira des plans et des priorités afin de fournir aux groupes constituant le consortium des ressources pertinentes de développement de carrière, ce qui donnera naissance à des stratégies, à des plans et à des propositions de projet destinés à combler les lacunes relevées.

La stratégie de partenariat du CCC consiste à créer et à maintenir des relations dans toutes les régions du pays afin de mettre sur pied des réseaux et des partenariats de prestation avec des groupes constituant le consortium.

De plus, les services et les programmes du CCC, auxquels s'ajoutent des stratégies de marketing visant à mieux faire connaître le développement de carrière, serviront à soutenir l'élaboration, la prestation, la mise en œuvre et l'évaluation de ressources en la matière. Il en découlera des programmes et des services de développement de carrière qui faciliteront la création de ressources sectorielles sur les carrières et de stratégies promotionnelles nationales et favoriseront le lancement d'initiatives sectorielles.

Qui nous sommes

Les membres du CCC sont des représentants d'au moins un des douze groupes constituants suivants :

- Conseils sectoriels de l'industrie et organismes similaires
- Établissements d'enseignement et de formation
- Organisations de professionnels en développement de carrière
- Concepteurs et fournisseurs à but non lucratif de ressources sur les carrières
- Autochtones
- Personnes handicapées
- Minorités visibles
- Femmes
- Milieux d'intérêt et utilisateurs individuels

- Milieu francophone du développement de carrière
- Ministères et organismes du gouvernement fédéral
- Organismes des gouvernements provinciaux et territoriaux

Notre mode de fonctionnement

L'élaboration et la production de publications visant des objectifs et des publics aussi diversifiés représentent une tâche énorme. Pour continuer à publier des productions selon les normes d'excellence déjà établies, le CCC recourt au travail d'équipe. Chaque équipe de projet ou de rédaction nationale compte des représentants de tous les groupes constituants du CCC. Celui-ci invite aussi à faire partie des équipes nationales de projet des personnes qui ne sont pas membres, mais qui offrent une perspective unique convenant à la production. De plus, le CCC met tout en œuvre pour inclure deux jeunes chaque fois que c'est possible. Il souhaite faire intervenir autant de membres que possible dans le processus décisionnel tout en favorisant une production souple et ordonnée.

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LE CCC

Partenariats

- Avec les conseils sectoriels, établir des pratiques exemplaires dans l'élaboration et la prestation de ressources axées sur la carrière;
- avec les groupes nationaux visés par l'équité en matière d'emploi, établir des priorités sur la meilleure façon d'accéder à l'information sur le marché du travail et sur les carrières;
- avec *Partenariat en infocarrière Canada (PICC*) et les ministères de l'Éducation et de l'Apprentissage, établir avec les provinces un plan d'action sur deux ans en prévoyant le cadre nécessaire pour accentuer la collaboration entre les autorités en relation avec la prestation et l'application de l'information sur les carrières;
- avec les provinces et les territoires, créer des réseaux avec les intermédiaires afin de renforcer la capacité à fournir et à mettre en œuvre des ressources sur les carrières;
- avec le secteur privé, exploiter des activités promotionnelles nationales destinées à mieux faire connaître le développement de carrière partout au Canada (p. ex., *Canadian Learning Television*);
- avec des partenaires, promouvoir à l'échelle nationale des ressources sectorielles sur les carrières.

Services

- Effectuer une recherche en regard des pratiques exemplaires dans :
  - l'élaboration et la mise en œuvre de ressources sur les carrières (recherche commerciale sectorielle),
  - l'accès à l'information sur les carrières dans les régions éloignées et rurales,
  - l'adaptation de ressources sur les carrières pour la collectivité autochtone;
- concevoir un guide convivial et une liste de contrôle des pratiques exemplaires pour les concepteurs de ressources sur les carrières d'après la recherche commerciale sectorielle (ci-dessus);
- appuyer l'élaboration, la promotion et la prestation de ressources sur les carrières de qualité supérieure;
- permettre l'accès aux services du site Web du CCC, comme le programme des activités, la promotion et le système de gestion des commandes;
- élaborer un « modèle » d'évaluation pour les ressources sur les carrières;
- voir à la promotion et au soutien à l'échelle nationale de la *Semaine canadienne de l'orientation* ainsi qu'aux activités connexes grâce à des ressources, à des envois postaux et à des vidéotransmissions;
- fournir l'information aux membres et aux partenaires grâce aux précieuses données recueillies et stockées par l'entremise de la base de données du CCC;
- soutenir les conseils sectoriels relativement à l'élaboration et la mise en œuvre de ressources sur les carrières.

Consultation et animation

- Animer des consultations auprès des groupes désignés et des groupes d'intérêt spécifiques :
  - groupes visés par l'équité en matière d'emploi (deux consultations nationales),
  - conseils sectoriels (deux consultations nationales),
  - CONAT (milieu des services d'orientation),
  - AGA du CCC (milieu du développement de carrière).
- Des consultations ont découlé des recommandations communes où étaient définies des mesures précises qui devront être prises par le CCC;
- le CCC travaille selon un cadre stratégique de modalités de gestion fondées sur les résultats, cadre approuvé par les membres, puis annuellement révisé et mis à jour;
- demeurer au courant des mesures soutenues par DRHC et par les autres ministères fédéraux et s'y associer (p. ex., Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (Patrimoine canadien), *Forum of Labour Co-operation and Development (OCDE*), Groupe de travail de l'information sur le marché du travail).

Prestation

- Élaborer une stratégie de prestation nationale intégrée qui soit compatible avec les stratégies d'information sur les carrières de PRH et de DRHC;
- mettre au point un système de commande sur Internet à la fine pointe de la technologie pour les concepteurs de ressources sur les carrières et les utilisateurs individuels;
- établir avec nos partenaires et les divers intervenants une base de données des réseaux prenant part à la prestation d'information sur le marché du travail et sur les carrières;
- fournir un soutien pendant des conférences nationales axées sur les carrières afin de promouvoir les productions et les présentations du CCC et de ses partenaires (comme les conseils sectoriels);
- fournir un cadre d'appui pour la mise sur pied de mécanismes de prestation de ressources sur les carrières (p. ex., promotion, projet pilote, soutien et mise sur pied du produit, évaluation);
- organiser la conférence CONAT annuelle et former un comité consultatif national.

Initiatives futures

- Élaborer une stratégie de prestation nationale intégrée conforme à la stratégie d'information sur les carrières de PRH qui permettra aux professionnels en développement de carrière, aux utilisateurs individuels et aux personnes difficiles à joindre d'avoir accès à des ressources sur les carrières, tout en procurant du soutien aux secteurs en relation avec leurs stratégies de prestation;
- créer un programme de stage en partenariat avec les provinces et les territoires, à l'intention des professionnels en développement de carrière et des diplômés;
- mettre sur pied une campagne médiatique nationale pour promouvoir la *Semaine canadienne de l'orientation* et l'élaboration d'une publication sectorielle spéciale;
- établir une stratégie pour les conseils sectoriels du CCC en réaction à la mise en œuvre de mesures stratégiques par un processus pilote logique;
- élaborer une proposition d'après l'information sur les carrières recueillie pour l'étude d'évaluation sur les besoins des nouveaux immigrants et des réfugiés;
- développer ou adapter les produits en fonction des Canadiens défavorisés en termes de services (comme les étudiants adultes, les Autochtones et d'autres groupes désignés);
- contribuer plus largement au partenariat et au dialogue entre les différents groupes constituants (p. ex., les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, les conseils sectoriels);
- continuer à élaborer, avec nos partenaires et intervenants, un centre de distribution national de ressources sur les carrières (centre d'information), d'après les processus établis dans les régions;
- animer des ateliers et des sessions d'aide ou de sensibilisation misant sur les « pratiques

exemplaires » et sur l'application de ressources sur les carrières;

- identifier des leaders actifs dans les domaines de l'évaluation et de la reconnaissance des acquis (ERA), de l'acquisition des compétences et de l'apprentissage et faire équipe avec eux.

PARTENARIAT EN INFOCARRIÈRE CANADA

Partenariat en infocarrière Canada (PICC) est un partenariat pancanadien formé d'instances provinciales, territoriales et fédérales et soutenu par le Consortium canadien des carrières.

PICC favorise une culture de développement de carrière qui intègre l'information sur les carrières, sur les professions et sur le marché du travail et prône l'apprentissage et l'amélioration des compétences pour aider les Canadiens et les nouveaux arrivants à réussir leurs réorientations professionnelles.

PICC comprend plus de 26 membres issus de ministères de l'Éducation, de l'Apprentissage, de la Formation, des Ressources humaines et des Services sociaux.

PICC indique la voie à suivre concernant la création de documents d'information sur les carrières en définissant les lacunes et les besoins exprimés par les groupes d'intérêt en termes de l'amélioration du contenu et de la fourniture de ressources sur les carrières.

PICC appuie l'exploitation d'une capacité intégrée pour la prestation de ressources sur les carrières.

PICC assume la direction de mesures nationales touchant les politiques et les pratiques dans le domaine du développement de carrière.

PICC favorise la mise sur pied de partenariats solides avec les conseils sectoriels, les systèmes d'éducation et de formation, les milieux des employeurs des secteurs public et privé et ceux du développement de carrière.

PICC permet d'échanger des pratiques exemplaires par la tenue de forums nationaux et la création de réseaux de développement de carrière dans chaque territoire administratif.

FORUM CANADIEN SUR L'APPRENTISSAGE

Que peuvent faire les professionnels en développement de carrière pour promouvoir l'apprentissage et les métiers spécialisés ?

Introduction

L'importance des métiers spécialisés pour la prospérité à venir du Canada est de plus en plus reconnue. Les métiers spécialisés sont essentiels pour faire entrer le pays dans l'économie du savoir et pour que nous puissions ainsi relever les défis actuels et futurs. Pour que le Canada demeure fort sur les plans économique et social, il lui faut un apport suffisant en travailleurs spécialisés.[1] Un apprentissage réussi repose sur l'engagement du milieu concerné et des autres intervenants.

Le Forum canadien sur l'apprentissage (FCA), ou *Canadian Apprenticeship Forum (CAF*), a été fondé en juin 2000 en tant qu'organisme pancanadien à but non lucratif. Il s'agit d'un partenariat dynamique qui, au sein du milieu de l'apprentissage, s'efforce de faire valoir l'apprentissage comme système efficace de formation et d'éducation.

Les représentants des systèmes d'éducation et de formation jouent un rôle très important et stratégique pour soutenir la promotion de l'apprentissage. En particulier, les professionnels en développement de carrière et les conseillers d'orientation représentent l'un des nombreux facteurs clés dans le processus de développement de carrière, sur lequel nous comptons pour mieux renforcer nos cultures d'apprentissage et constituer une main-d'œuvre qualifiée.

[1] Gouvernement du Canada (DRHC), *Le savoir, clé de notre avenir– Le perfectionnement des compétences au Canada.* Ottawa : DRHC, février 2002.

Quelle est la situation actuelle?

Considérons que:

- la démographie de la main-d'œuvre évolue;
- dans de nombreux métiers, un grand nombre de travailleurs seront en situation de prendre leur retraite d'ici dix ans;
- il se peut que le nombre de nouveaux arrivants ne compense pas les pertes par attrition.

Malgré cette situation, la plupart des jeunes Canadiens ne considèrent pas les métiers comme une possibilité de carrière de premier choix. La société met toujours l'accent sur les cheminements postsecondaires traditionnels, y compris les programmes des universités et des collèges communautaires qui excluent les métiers spécialisés. Les élèves sont d'abord peu informés et de plus, la pénurie de modèles à suivre peut expliquer une telle emphase. En raison de cette absence de conscientisation et de compréhension, les métiers d'apprentissage sont souvent perçus comme étant peu rémunérateurs, salissants, dangereux et exigeants au plan physique.

Nous devons changer la manière de penser des Canadiens au sujet des carrières dans les métiers d'apprentissage et spécialisés car, en réalité, ceux-ci sont souvent très spécialisés, inventifs et analytiques. Il ne faut pas oublier que la plupart de ces métiers ont été grandement touchés par un très haut niveau d'intégration technologique.

Des études récentes démontrent encore que les possibilités d'emploi dans les métiers spécialisés sont largement méconnues, peu importe l'âge, le sexe ou le niveau de scolarité[2]. Par conséquent et compte tenu du cheminement de carrière traditionnel des professionnels de l'éducation, il se peut que les professionnels en développement de carrière ne connaissent pas tout l'éventail des emplois, le potentiel de gains, les avantages et les possibilités d'emploi qu'offrent les métiers spécialisés.

[2] GPC International – *Marketing Skilled Careers* Ottawa : Compétences Canada, 2001

Il existe une foule d'activités que les professionnels en développement de carrière peuvent entreprendre et poursuivre en tant qu'agents d'influence clés pour mettre en valeur et soutenir la promotion de l'apprentissage. Les professionnels en développement de carrière peuvent concentrer leurs efforts dans les objectifs suivants :

- comprendre l'information et les possibilités concernant les métiers d'apprentissage et spécialisés et en prendre conscience, en insistant sur l'intégration technologique qui s'y est produite;
- établir des liens plus étroits sur le milieu et les associations et organismes qui s'occupent de l'apprentissage à l'échelle locale;
- comprendre les effets des conditions du marché du travail local touchant les possibilités d'emploi dans les métiers spécialisés;
- à l'intérieur des systèmes d'enseignement secondaire, présenter les métiers spécialisés comme des choix de carrière valorisés et viables et les promouvoir tout autant que les carrières rattachées aux études universitaires ou collégiales;
- influencer les autres éducateurs, les parents et les élèves pour qu'ils voient les métiers d'apprentissage comme étant hautement spécialisés, bien rémunérés et valorisants;
- éviter la transmission de messages stéréotypés.

Pour plus d'information sur le FCA (ou la CAF) et ses initiatives, voir le site www.caf-fca.org.

ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA RECONNAISSANCE DES ACQUIS

L'Association canadienne pour la reconnaissance des acquis (CAPLA) est un organisme national à but non lucratif voué à la reconnaissance des acquis au Canada. Elle a été instituée en 1997 et compte plus de 200 membres du Canada et de l'étranger. La CAPLA défend les étudiants adultes et prône la mise

sur pied de services pédagogiques et de ressources humaines mieux adaptés à leurs besoins spécifiques et plus réceptifs à la reconnaissance officielle des acquis.

Dans une économie du savoir, il est essentiel que les Canadiens décrivent ce qu'ils savent et peuvent accomplir, pour avoir librement accès au marché du travail. Il importe également que les employeurs reconnaissent les connaissances et les compétences formelles et informelles de leurs employés. Souvent, seules les attestations d'études officielles sont valorisées et utilisées comme principal outil de sélection, de recrutement et de promotion. L'apprentissage informel, qui s'impose en milieu de travail et qui s'acquiert à travers les occasions de perfectionnement professionnel, le service militaire, le bénévolat, la lecture, le voyage, les passe-temps et les autres expériences de vie significatives, contribue à l'actualisation des talents possédés par le travailleur. Par conséquent, si l'évaluation et la reconnaissance des acquis (ERA) doivent favoriser la naissance d'une culture d'apprentissage continu et de perfectionnement de la main-d'œuvre, il faudra dans un avenir prochain que l'apprentissage des adultes soit mieux compris et accepté. Cette compréhension permettra à tous les adultes et immigrants de mieux gérer leur vie professionnelle et leur apprentissage sans perdre les bénéfices procurés par leur apprentissage expérientiel passé.

L'ERA *s'applique* de plusieurs manières. Les individus peuvent faire évaluer leurs acquis applicables à des unités conduisant à un permis, un diplôme ou un grade, afin de pouvoir obtenir plus rapidement un titre de compétences. Les travailleurs peuvent, aux fins d'autoévaluation ou d'attestation externe, utiliser l'ERA pour comparer leurs connaissances et leurs compétences avec les normes professionnelles établies. Les établissements peuvent reconnaître mutuellement leurs programmes par le biais d'ententes de réciprocité. Les étudiants adultes peuvent établir des portfolios d'apprentissage comme moyen d'exposer, de documenter et de prouver leurs connaissances, leurs compétences et leurs habiletés. Les entreprises peuvent faire évaluer la formation qu'elles offrent dans leur milieu de travail pour déterminer si cette formation peut donner droit à un bloc d'unités d'études postsecondaires.

Les systèmes d'ERA s'imposent dans de nombreuses *situations*. Les travailleurs chevronnés qui ne possèdent aucune qualification formelle, qui ont perdu leur emploi, qui ont été formés à l'étranger ou qui ont quitté l'école depuis un certain temps et qui n'ont pas reçu récemment d'attestation ont tout à gagner à faire évaluer et reconnaître leurs acquis. En mettant sur pied des systèmes d'apprentissage pour les adultes, il sera possible de faire ressortir des connaissances, des compétences et des habiletés et de les utiliser comme base pour des études formelles ou une formation complémentaire et pour profiter de nouvelles possibilités d'emploi. Souvent, les employeurs ne tiennent pas compte de l'apprentissage informel non accompagné de titre de compétences parce qu'il est difficile à reconnaître ou à vérifier. Au lieu de se désintéresser d'un employé potentiel possédant de nombreux talents cachés ou de consacrer des milliers de dollars à une formation coûteuse qui n'est peut-être pas nécessaire, il faut faire en sorte que la reconnaissance des acquis constitue la première stratégie de gestion des ressources humaines. Les professionnels en développement de carrière et en ressources humaines peuvent *eux-mêmes* exiger que leurs acquis soient évalués et reconnus par les établissements d'enseignement, s'ils cherchent à obtenir des titres de compétences pour garantir ou améliorer leur emploi... ; les professionnels au mi-temps de leur carrière qui ont énormément appris par leurs expériences professionnelles et de vie ne souhaitent vraiment pas recommencer à zéro chaque fois qu'ils reprennent des études.

Les professionnels en développement de carrière sont très bien placés pour influencer la manière dont les Canadiens se préparent aux transitions personnelles et professionnelles. À partir de l'orientation professionnelle en milieu scolaire jusqu'aux services d'adaptation de la main-d'œuvre, des outils comme le portfolio de compétences et d'apprentissage permettent aux individus de définir et de documenter leurs expériences d'apprentissage, ce qui est devenu essentiel pour survivre sur le marché du travail actuel. Les adultes en transition doivent faire reconnaître leur apprentissage, formel ou non. La reconnaissance peut prendre de nombreuses formes et donner des résultats diversifiés: unités

d'études, offre d'emploi, meilleure confiance en soi, équivalence, transférabilité ou mobilité.

Il est clair que dans une société aussi diverse et mobile que celle dans laquelle nous vivons, les Canadiens et les nouveaux arrivants ne peuvent plus se contenter d'un curriculum vitae d'une page pour décrire leurs connaissances, leurs compétences et leurs habiletés. Les professionnels en développement de carrière doivent comprendre l'importance de l'apprentissage informel pour pouvoir bien conseiller leurs clients. En valorisant l'apprentissage expérientiel acquis tout au long de la vie, la personne et la population active n'en deviennent que plus fortes. Ce sont particulièrement les groupes marginalisés, dont l'apprentissage non traditionnel est sans doute sous-estimé, qui ont le plus à gagner de systèmes d'évaluation et de reconnaissance plus souples.

L'interconnectivité entre le développement de carrière et l'ERA est de plus en plus connue. Lorsque l'expertise en ERA s'ajoute aux compétences des professionnels en développement de carrière, les services d'emploi sont renforcés et les services aux adultes sont améliorés. Établir un lien entre l'ERA, le counseling d'emploi et l'orientation professionnelle représente une stratégie logique de perfectionnement de la main-d'œuvre. Tel qu'énoncé dans le rapport *Le savoir, clé de notre avenir* du gouvernement du Canada, « la reconnaissance de l'apprentissage hors du système d'enseignement régulier, ne menant pas à l'obtention de crédits, inciterait un plus grand nombre d'adultes à enrichir leurs compétences en plus d'éliminer un obstacle majeur à la pleine participation des Canadiens sur le marché du travail et de faciliter leur mobilité ». Dans le rapport La reconnaissance des travailleurs intellectuels du Conference Board du Canada, on favorise aussi l'apport d'améliorations à nos systèmes de reconnaissance. Toujours selon ce rapport, les recettes annuelles supplémentaires pourraient se situer entre 4,1 à 5,9 milliards de dollars. Un autre lien de ce type est établi dans le Guide des compétences canadiennes pour les professionnels en développement de carrière.

Les pénuries de main-d'œuvre auxquelles le Canada est confronté exigent que nous considérions l'apprentissage, la reconnaissance et l'évaluation d'un autre œil. Il faut trouver des méthodes plus efficaces pour aider les travailleurs expérimentés, les chômeurs et les nouveaux arrivants à découvrir leurs nombreux talents. Ce genre d'innovation sera profitable à tous.

Le conseil d'administration de la CAPLA et ses membres ont joué un rôle très actif pour faire connaître l'ERA et défendre les étudiants adultes et les travailleurs. Au fil des ans, l'Association s'est dotée d'une expertise dans plusieurs domaines de la reconnaissance des acquis. De plus, elle a effectué des recherches, élaboré des repères et des publications de formation d'envergure nationale en matière d'ERA, produit un bulletin et organisé régulièrement des conférences. Pour plus d'information sur la CAPLA, veuillez visiter le site www.capla.ca.

CONSEIL DU SERVICE D'ENTRETIEN ET DE RÉPARATION AUTOMOBILES DU CANADA

Le Conseil du service d'entretien et de réparation automobiles du Canada (CARS) est une fédération à but non lucratif regroupant sept associations nationales et se penche, à l'échelle nationale, sur des problèmes de ressources humaines et de formation relatifs au marché secondaire canadien de la force motrice.

Voici quels sont les domaines d'activité du CARS :

- Normes d'accréditation des programmes et des installations
- Gestion des dons d'équipement industriel et de soutien à la formation destinés aux établissements de formation du pays
- Évaluation des besoins et animation de sessions de formation des formateurs pour les aider à demeurer au fait d'une technologie sans cesse changeante
- Promotion et offre de cours de formation en entreprise pour favoriser l'adoption d'une culture de formation
- Création, par l'entremise du CARS, d'un guichet unique de services entre l'industrie et les établissements de formation

- Promotion des carrières dans l'industrie à l'intention des jeunes

Le CARS a créé un certain nombre de ressources d'information sur les carrières pour donner aux jeunes et à leurs parents une image réaliste du domaine de la réparation et de l'entretien automobiles. Les profils de travailleurs et l'information précise et à jour que renferment ces ressources permettent aux élèves d'examiner ce domaine stimulant et enrichissant. Quarante-cinq carrières différentes y sont décrites!

Pour plus d'information, visiter le site wwwcarsyouth.ca ou www.carsjeunesse.ca.

Poser des questions constitue un excellent moyen d'étudier les choix qui s'offrent à vous et vos possibilités d'avenir. Le CARS a dressé, sur son site, une liste de questions fréquemment posées pouvant servir à explorer les carrières dans le domaine de la réparation et de l'entretien automobiles. Ces questions, et les réponses obtenues, fourniront des renseignements précieux pour amorcer un cheminement de carrière.

LA FONDATION CANADIENNE POUR L'AVANCEMENT DE LA CARRIÈRE

La *Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière (FCAC)* est une fondation de bienfaisance ayant pour but de faire progresser les services de développement de carrière destinés aux Canadiens de tous âges. Instituée en 1979, la FCAC travaille à des projets visant à renforcer et à soutenir le domaine du développement de carrière et à permettre aux Canadiens d'avoir un meilleur accès à des services d'orientation de qualité. La FCAC est dotée d'un conseil des gouverneurs national formé d'universitaires et de représentants des secteurs privé et public. La personne qui préside l'ACC siège au conseil de la FCAC et vice versa.

Le personnel de la FCAC est constitué de professionnels en développement de carrière provenant de domaines divers, incluant l'éducation, les services sociaux, la santé mentale, la recherche en sciences sociales et l'analyse du marché du travail. Collectivement, son personnel élabore et fournit des services pour créer des programmes de formation et d'études à l'intention des praticiens et des services de consultation professionnelle pour un grand nombre d'organismes souhaitant mettre au point des programmes ou des services de développement de carrière. La FCAC est un collaborateur clé en matière d'initiatives nationales permettant de promouvoir des normes et des lignes directrices pour les professionnels en développement de carrière. Elle appuie aussi activement les mesures internationales ayant pour but d'établir de meilleurs liens entre le développement de carrière et les politiques publiques.

Voici six domaines clés, assortis d'exemples où la FCAC a joué un rôle majeur :

Leadership professionnel pour faire progresser le domaine

La FCAC a géré et animé les symposiums internationaux tenus en 1999 et en 2001, ainsi que le Symposium pancanadien de 2003. Elle a largement participé et contribué à l'étude de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) sur les politiques relatives aux services d'information, d'orientation et de consultation.

Renforcement du service et des capacités communautaires

La FCAC est un partenaire actif de Circuit Carrière, une initiative nationale visant à renforcer les services d'orientation auprès des jeunes. Elle s'est occupée spécifiquement de *Compagnon de circuit,* un programme de formation complet et en ligne, désormais reconnu dans plusieurs universités et collèges canadiens et accessible aux organismes communautaires de tout le pays.

Formation et perfectionnement professionnel

Voici quelques-uns des programmes offerts par la FCAC :

- Perspectives de carrière prometteuses
- Compagnon de circuit
- Cadeaux durables : série d'ateliers pour les parents

Intégration de l'information sur le marché du travail

La FCAC collabore avec un certain nombre de conseils sectoriels pour favoriser la diffusion de leur

information sur le marché du travail et de renforcer l'impact sur le développement de carrière des chercheurs d'emploi canadiens. Elle a rédigé « *Les choix de carrière : s'informer sur le marché du travail* », un texte qui répond précisément à cet objectif.

Recherche et développement innovateurs
La FCAC et l'Association canadienne de counseling (ACC) versent conjointement jusqu'à 7 500 $ dans le programme de dotation « *Préparer l'avenir* ».

Ressources actuelles
Le Centre de ressources-carrières de la FCAC offre actuellement les ressources novatrices de 26 éditeurs du Canada, des États-Unis et du Royaume-Uni.

ASSOCIATION CANADIENNE DE COUNSELING

Énoncé de mission

L'Association canadienne de counseling (ACC) est un organisme national bilingue, voué à l'avancement de la profession de conseiller (ou de conseillère) au Canada.

Conformément à son mandat, l'ACC fait la promotion de politiques et de pratiques respectant la prestation de services de counseling accessibles, compétents et responsables, tout au long de la vie d'une personne et tient compte du caractère pluraliste de la société. L'ACC vise à comprendre les besoins du milieu varié des conseillers et des conseillères au pays et aspire à les accueillir parmi ses membres et à devenir un solide porte-parole en matière de counseling.

Ce qu'est l'ACC

L'Association canadienne de counseling est une association nationale de conseillers et conseillères professionnels impliqués en relation d'aide. Ses membres œuvrent dans différents domaines de l'éducation, de l'emploi et du développement des carrières, du travail social, des affaires, de l'industrie, de la santé mentale et des agences de services publics, ainsi qu'au gouvernement et en pratique privée. L'ACC compte présentement environ 2300 membres à l'échelle nationale.

Depuis 1965, l'association indique la voie à suivre et s'occupe activement de promouvoir le counseling. Elle entretient des contacts formels et informels avec des organismes similaires au Canada et à l'étranger. Elle offre aussi à ses membres, la chance de communiquer avec d'autres conseillers et conseillères du monde entier qui œuvrent dans divers milieux, afin d'échanger des idées, de comparer des méthodes, d'offrir un soutien mutuel et de promouvoir le perfectionnement professionnel. De plus, l'ACC compte présentement neuf chapitres, représentant des groupes de conseillers et conseillères aux intérêts spécifiques et provenant de partout au Canada.

L'Association canadienne de counseling continue d'améliorer ses services aux conseillers et aux conseillères qui en sont membres et favorise ainsi leur participation et leur perfectionnement, tout en prônant un service de qualité pour leurs clients.

Rapports de l'ACC avec le développement de carrière

L'ACC est une association professionnelle de counseling qui se concentre sur l'importance d'assurer un développement de carrière efficace en se dotant de conseillers d'orientation compétents et bien renseignés. Parmi les critères de notre programme d'attribution du titre de conseiller canadien certifié (C.C.C.), figurent des cours connexes comme « Théorie du perfectionnement de carrière ».

- Les chapitres d'intérêt spécifique de l'ACC comprennent un « *Chapitre du Perfectionnement de carrière* », dynamique et actif, formé de conseillers d'orientation qui mettent l'accent sur de nombreux domaines du développement de carrière.
- Le système d'unités d'éducation permanente (UÉP) est une méthode de documentation et de reconnaissance du perfectionnement professionnel et de l'apprentissage continu qui vise à aider les conseillers à maintenir les compétences et les connaissances nécessaires pour fournir des services de counseling de qualité supérieure, notamment dans le domaine du développement de carrière.

- Le « Code de déontologie » et les « Normes d'exercice » de l'ACC pour les conseillers renforcent tous les domaines, comme celui du développement de carrière, en contribuant à la compétence et aux normes élevées d'exercice.
- Les publications de l'ACC, comme son bulletin « COGNICA » et la « *Revue canadienne de counseling* », renferment des articles portant sur des questions pratiques et de recherche en matière de développement de carrière.
- Le « *Programme de prix d'excellence de l'ACC* » a pour but d'encourager l'apport des conseillers dans de nombreux domaines du counseling, dont le développement de carrière. Les prix de l'ACC décernés pour une thèse de doctorat, des ressources et des documents de formation, un article de recherche, un article professionnel et un livre, ou encore à un praticien ou une praticienne, ont été attribués à des professionnels pour leur travail exceptionnel sur des questions et des préoccupations qui touchent le développement de carrière.
- Les conférences annuelles de l'ACC portent sur des sujets concernant le développement de carrière et l'apprentissage continu.
- Le dévouement de l'ACC à l'égard des domaines du développement de carrière se manifeste dans le fait qu'elle a d'abord songé à une « certification spécialisée en orientation professionnelle » pour son programme de conseiller canadien certifié.
- Les administrateurs et les membres de l'ACC ont encouragé leurs membres à faire partie des comités consultatifs et directeurs relativement à bon nombre d'initiatives sur les carrières, comme le « *Guide des compétences canadiennes pour les professionnels en développement de carrière* » et le « *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* ».

Réactions et défis relatifs au développement de carrière

- L'ACC insiste sur la nécessité de se doter de conseillers d'orientation formés et compétents pour répondre aux besoins de sa clientèle, compte tenu de tous les défis à relever au XXI^{e} siècle. Le « *Guide des compétences canadiennes pour les professionnels en développement de carrière* » représente un cadre important pour parvenir à cet objectif.
- L'ACC reconnaît que l'apprentissage continu s'impose et soutient les mesures lancées dans le domaine du développement de carrière pour aider les citoyens à occuper un poste satisfaisant et enrichissant qui leur permettra de jouir globalement d'une bonne santé mentale.
- Les normes de l'ACC concernant l'éducation permanente encouragent ses conseillers à conserver un degré élevé de perfectionnement professionnel et à donner ainsi l'exemple touchant l'apprentissage continu.
- Selon l'ACC, les efforts déployés pour employer un langage et des termes communs constituent un excellent point de départ pour le développement de carrière.
- Le « *Guide des compétences canadiennes pour les professionnels en développement de carrière* » a répondu à la nécessité de se doter d'un ensemble de compétences normalisées et d'un code de déontologie, essentiels au développement de carrière.
- Un autre excellent cadre de compétences, le « *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* » aidera tous les Canadiens à se conformer à une liste de compétences, de connaissances et d'attitudes pour pouvoir bâtir eux-mêmes leur carrière.

FONDATION CANADIENNE D'ÉDUCATION ÉCONOMIQUE

CFEE

La FCEE estime que les connaissances en économie font partie des compétences de base et devraient être obligatoires dans nos systèmes d'apprentissage. Ce genre de connaissances et de compétences peut transformer le risque en possibilité et l'anxiété en initiative et permettre de réduire la disparité économique qui menace notre pays.

La FCEE se concentre sur quatre grands domaines d'apprentissage :

Connaissances **F**inancières
Développement de **C**arrière
Connaissances en **E**conomie
Développement de l'**E**sprit entrepreneurial

Notre travail englobe l'élaboration de programmes d'études, la création de ressources sur bande vidéo (plus de 10 000 exemplaire en circulation) et la production de ressources papier (comme *Les jeunes et l'argent,* à plus de 170 000 exemplaires) et de ressources en ligne, comme VECTOR, qui comprend plus de 120 profils vidéo de style documentaire sur des possibilités de carrière.

Voici les cinq priorités actuelles de la FCEE :

1. Parvenir à un consensus sur les connaissances et les compétences de base en économie. La FCEE a élaboré deux programmes d'apprentissage, soit *Economics for Everyday Living* (axé sur les questions financières et le monde du travail) et *Economic Citizenship* (qui porte particulièrement sur les rôles que nous devons jouer et les responsabilités que nous devons assumer en tant que citoyens canadiens).
2. Améliorer l'image associée à la question de la culture économique.
3. Mettre en œuvre la première enquête nationale sur la culture économique et financière pour déterminer l'état des connaissances en économie.
4. Mettre au point deux grandes ressources en ligne, une pour aider les enseignants et les éducateurs et une pour l'auto apprentissage.
5. Créer des réseaux, tant au Canada qu'à l'échelle mondiale, qui pourront élargir la collaboration.

Les domaines prioritaires figurent dans notre nouveau plan stratégique quinquennal, intitulé « *Building Futures* ».

Nous vous encourageons à trouver dans votre milieu, votre lieu de travail, votre école ou votre foyer des moyens de contribuer à l'augmentation du niveau de culture économique au Canada. Ces efforts influenceront non seulement la vie des individus et des familles, mais également, en bout de ligne, la réussite de notre pays.

CENTRE NATIONAL EN VIE-CARRIÈRE

Le Centre national en vie-carrière (CNVC) est une division de l'Institut de Memramcook, une société à but non lucratif dont le siège se trouve à Memramcook, au Nouveau-Brunswick et qui possède des bureaux satellites à Fredericton, Montréal et Ottawa. Depuis sa création à la fin de 1994, le CNVC est devenu un acteur de premier plan sur la scène canadienne du développement de carrière, car il a parrainé ou coordonné : *Jouer pour de vrai, Être pour de vrai, Vraie vie…vrais défis, Créer pour de vrai, S'engager pour de vrai*, le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail, Intell-options*, *Destination 20/20* et le magazine *Contact avenir.* Ces programmes sont soutenus par des réseaux croissants de partenaires bénévoles dans chaque province et territoire et permettent chaque jour à des milliers de Canadiens de planifier et de gérer leur carrière. Ils sont tous offerts en anglais et en français.

Le Centre national en vie-carrière a pour mission de créer des partenariats stratégiques avec des organismes d'avant-garde des secteurs public et privé œuvrant dans le domaine du développement de carrière, afin de fournir au plus grand nombre possible de publics des programmes et des services d'envergure mondiale aux meilleurs prix. Il a pour objectif d'aider les Canadiens de tous âges à prendre des décisions éclairées, à trouver eux-mêmes des possibilités appropriées d'emploi et d'apprentissage et à gérer leur carrière compte tenu de l'évolution rapide des marchés du travail en cette ère du savoir.

Le Centre national en vie-carrière n'entreprend un projet que si, dès le départ, chaque province et territoire et le gouvernement fédéral s'engagent clairement à collaborer. Le CNVC s'en tient à un modèle éprouvé de gestion de projet qui se divise en quinze étapes : 1) conception, 2) réunion de remue-méninges, 3) grandes lignes du concept, 4) examen du groupe consultatif; 5) mise au point d'un prototype pilote; 6) organisation pilote; 7) formation pilote; 8) mise en œuvre pilote à l'échelle nationale, 9) compte rendu de la mise en œuvre pilote à l'échelle nationale, 10) révision par

l'auteur, 11) examen ou approbation du groupe consultatif, 12) impression et assemblage, 13) lancement et formation, 14) promotion et mise en œuvre et 15) redémarrage du cycle de projet. Un groupe consultatif national (GCN) oriente les programmes à toutes les étapes. Il est appuyé par des coordonnateurs nationaux, provinciaux et territoriaux (tous membres du GCN). Les utilisateurs individuels sont considérés comme des partenaires à part entière dans le processus d'élaboration. Pendant l'étape de mise à l'épreuve et de démonstration, on les encourage (les éducateurs, les professionnels en développement de carrière, les spécialistes en perfectionnement de la main-d'œuvre, les élèves, les stagiaires, les clients, les administrateurs, les parents, les conjoints) à suggérer des moyens d'améliorer chaque module de programme pour que les utilisateurs suivants en profitent davantage. Leurs suggestions sont intégrées dans les révisions postérieures à la mise en œuvre pilote. Les utilisateurs individuels constituent aussi des partenaires clés pendant la phase de mise en œuvre, car le principal mode de promotion est celui du bouche-à-oreille qu'emploient les animateurs, les professionnels en développement de carrière et les administrateurs satisfaits.

La réussite du CNVC au Canada n'est pas passée inaperçue au niveau international. Le CNVC a conclu des ententes d'adaptation de programmes avec des ministères nationaux de l'Éducation et d'autres organismes au Royaume-Uni, en France, en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Hongrie, au Danemark, aux Pays-bas et en Allemagne. Le CNVC est fier de ses réalisations et enthousiasmé par ses perspectives d'avenir. L'invitation à joindre le réseau de partenaires du CNVC est lancée en vue de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des meilleurs programmes de gestion de carrière du monde. Voir le site www.lifework.ca.

L'ALLIANCE DES CONSEILS SECTORIELS

The Alliance of Sector Councils
L'Alliance des conseils sectoriels

Que sont les conseils sectoriels?

Les conseils sectoriels représentent une approche canadienne ayant pour but d'aider les Canadiens et les entreprises canadiennes à prospérer. Pour réussir dans l'économie mondiale actuelle, le fait de disposer de compétences professionnelles à jour n'est pas un luxe, mais bien une nécessité.

En réunissant les travailleurs, les employeurs, les éducateurs et les gouvernements dans le cadre d'une alliance stratégique, les conseils sectoriels permettent de s'assurer que les Canadiens possèdent la bonne combinaison de compétences pour réussir sur le marché du travail du XXI^{e} siècle.

Les conseils sectoriels entreprennent de nombreuses activités. Entre autres, ils :

- élaborent des plans de ressources humaines à l'échelle de l'industrie;
- créent des programmes de formation nationaux conduisant à la certification;
- établissent des normes professionnelles;
- se tiennent au fait des nouveaux défis à relever dans le domaine des ressources humaines;
- entretiennent une culture de la formation;
- attirent de jeunes travailleurs dans l'industrie.

Comment se sont-ils formés?

Le concept de conseils sectoriels a vu le jour au Canada il y a plus de 15 ans lorsqu'il a fallu répondre aux besoins urgents et changeants dans le domaine des ressources humaines. Aujourd'hui, il existe plus de 30 conseils sectoriels. Pour créer un conseil sectoriel, la première étape consiste à conduire une analyse industrielle des besoins en ressources humaines. Dans plusieurs cas, elle sert de base pour le plan stratégique du nouveau conseil.

Les conseils sectoriels touchent un grand nombre de secteurs et visent tous l'excellence des compétences. Plusieurs conseils et de nombreux projets sont financés par une combinaison de contributions provenant du secteur privé et de Développement des ressources humaines Canada. Ils englobent maintenant plus de 25 % de la main-d'œuvre canadienne. Ils changent l'image de la main-d'œuvre canadienne et sont lancés aussi au Royaume-Uni et en Australie.

Qui participe?

Les conseils sectoriels regroupent :

- des travailleurs, des employés et des syndicats,
- des employeurs privés et des gestionnaires,
- des ministères fédéraux et provinciaux,
- des établissements d'enseignement et des éducateurs,
- des associations,
- des partenaires internationaux.

Qu'est-ce que l'ACS?

L'Alliance des conseils sectoriels (ACS) est le lieu de rencontre de tous les conseils sectoriels du Canada. Elle offre un forum de collaboration et d'apprentissage et la possibilité de profiter d'économies d'échelle. Elle aide les conseils sectoriels à établir des liens avec des ministères clés et fait connaître la valeur d'une approche sectorielle lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins du marché du travail partout au pays.

Pour en savoir plus : voir le site à l'adresse www.councils.org.

LA COMMISSION DES ÉTUDIANTS

Le Centre d'excellence pour l'implication des jeunes est un consortium national de partenaires et d'associés dirigé par la Commission des étudiants. Nous effectuons et diffusons des travaux de recherche et nous élaborons des cours de formation, des normes et des produits sur l'implication. Cette dernière notion se définit comme étant la participation significative et soutenue à des activités où l'accent est mis à l'extérieur de la personne. Les recherches révèlent que l'implication a des effets positifs sur le cheminement personnel et professionnel, y compris des bénéfices pour la santé, les études et le travail. Nos études permettent d'établir le lien entre des facteurs, aux niveaux personnel, social et systémique qui, d'une part, donnent des résultats pour le développement de carrière et, d'autre part, permettent de les maintenir. Grâce à ces études, on peut aussi établir le lien entre les résultats pour le développement de carrière et ceux qui se rapportent au civisme ou qui sont de nature communautaire ou sociale. Vous trouverez d'autres renseignements, études de documentation et résultats à l'adresse www.centreengagement.ca.

La Commission des étudiants et le magazine *Tiny Giant Magazine/'tit géant* (connu auparavant sous les noms de magazine TG, Teen Generation Magazine et Canadian High News) amènent les jeunes du pays à prendre des initiatives sur des sujets qui les touchent et à produire des ressources pour les adolescents et les adultes qui travaillent avec les jeunes. Leurs productions comprennent *Destination 20/20*, le *Sixième messager*, *Skills Pamphlet for Parents*, *Worksearch* et des années de profils de carrière et d'information publiés dans le magazine. Nous employons et formons aussi un grand nombre d'adolescents et de jeunes de milieux défavorisés, soutenons d'autres partenaires dans l'exécution de ce travail et offrons des programmes d'alternance travail-études et de placement de bénévoles, par voie électronique et à des bureaux situés un peu partout au pays. Nous sommes spécialisés dans la conception et l'organisation de conférences, d'événements et d'ateliers pour les jeunes ou pour les adultes et les jeunes. Vous trouverez d'autres renseignements, le système de commande de produits et les événements à venir à l'adresse www.tgmag.ca.

INFO-EMPLOI

Vision pour info-Emploi.ca

Un réseau d'information cohérent permettant à tous les Canadiens de se renseigner sur les possibilités d'emploi et d'apprentissage, en mettant à profit les idées et les compétences des partenaires à l'échelle de la collectivité, de la province et du pays.

La mission d'Info-Emploi.ca

Info-Emploi.ca a pour but de s'assurer que tous les Canadiens puissent obtenir l'information sur les carrières, l'apprentissage et le marché du travail qui leur sera utile pour planifier leur perfectionne-ment professionnel et pour chercher efficacement un l'emploi dans leur région et ailleurs au Canada.

Domaines clés

Bâtir un partenariat

- Par le biais du conseil d'administration, renouveler des partenariats nationaux, provinciaux et territoriaux forts et actifs qui favorisent la mission et la vision du partenariat info-Emploi.ca.
- Favoriser une coordination efficace des divers partenariats au Canada afin d'améliorer la portée provinciale et territoriale.
- Développer et améliorer les relations avec les partenaires nationaux en s'assurant que les nouvelles activités soient basées sur l'expertise, les ressources et les idées disponibles.

Gestion de l'information

- Entretenir et améliorer les renseignements qu'il est possible d'obtenir grâce au partenariat info-Emploi.ca.
- Rédiger des lignes directrices et des normes nationales sur le contenu, l'infrastructure et l'entretien des sites.

Accès à l'information

- Améliorer l'accès à l'information par les sites Web d'info-Emploi.ca.
- Développer et mettre en place de nouvelles manières d'accéder à l'information.

Entente de partenariat

- info-Emploi.ca est un réseau de partenaires égaux dans toutes les provinces et tous les territoires qui travaillent ensemble dans le but de développer un réseau d'information pour que tous les Canadiens puissent se renseigner sur les possibilités d'emploi et d'apprentissage. Les signataires acceptent de travailler ensemble, en concertation et en collaboration, à la poursuite de ces buts.

APPORT COLLECTIF AU DOCUMENT SUR LE SYMPOSIUM NATIONAL

Question 2 : Quels sont, selon vous, les forces et les défis des services canadiens de dévelop-pement de carrière dans les domaines qui concernent votre organisme?

Les forces et la capacité de chaque organisme national à relever les défis se reflètent dans les profils individuels présentés à la question 1. Par conséquent, la question 2 est présentée sous forme de résumé collectif des forces et des défis qui sont définis dans les réponses fournies par chaque organisme aux questions 1 et 2. Des forces et des défis communs et transsectoriels ont pu être constatés.

Forces :

- Un ensemble important de ressources, de programmes et de services de qualité a été élaboré à l'intention des utilisateurs individuels, des praticiens et des fournisseurs de services.
- Pour assurer une meilleure cohésion, des efforts sont désormais déployés pour utiliser un langage et des termes communs en développement de carrière.
- De nouveaux réseaux de professionnels et d'organismes en développement de carrière sont mis sur pied (comme le Forum canadienne sur l'apprentissage, les conseils sectoriels, les associations industrielles, le Consortium canadien des carrières, Partenariat info carrière Canada, la Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière et l'Association canadienne de counseling).

- Des cadres, des lignes directrices, des communications et des normes sont établis à l'échelle nationale : le *Guide des compétences canadiennes pour les professionnels en développement de carrière*, le Plan directeur pour le design en développement vie-travail, les repères d'évaluation et de reconnaissance des acquis, les cinq grands principes et le guide *Ressources en matière de carrières : Planifier la réussite* du Consortium canadien des carrières exposant les modalités et les protocoles de prestation de services.
- Des recherches appliquées sont effectuées sur l'évaluation des besoins et sur la mise au point, l'évaluation et l'impact de modèles de service novateurs.
- Des travaux de recherche sont entrepris et mené à terme dans certaines universités, en particulier dans les universités francophones.
- Au Canada, le domaine du développement de carrière compte un nombre important d'experts informés, qualifiés et expérimentés et on offre des cours de formation pour les professionnels du domaine.
- Même si elle est tardive, il existe chez tous les partenaires une véritable volonté de collaborer avec les autres.
- Les programmes d'études ont été améliorés, fournissant de ce fait davantage de possibilités d'intégrer le développement de carrière dans les écoles.
- Les gouvernements soutiennent fortement les organismes, les ressources et les programmes de développement de carrière.
- Les personnes intéressées disposent de moyens pour chercher et trouver rapidement et facilement les outils et les programmes qui existent.

Défis pour les services de développement de carrière

Établir le contact avec les utilisateurs individuels, le grand public

- Faire davantage prendre conscience de l'abondance et de l'existence des ressources en développement de carrière.
- Permettre aux Canadiens d'appliquer et d'utiliser à leur usage personnel l'information qui leur est accessible.
- Améliorer et promouvoir notre système de reconnaissance de l'apprentissage continu : reconnaissance de l'apprentissage informel, des acquis et des titres de compétences obtenus à l'étranger.

Établir le contact avec les employeurs, le secteur privé

- Promouvoir et faciliter la formation en entreprise pour favoriser l'adoption d'une culture de la formation continue. Faire en sorte que les employeurs s'engagent plus avant dans le secteur du développement de carrière. Procéder à une analyse de rentabilité du développement de carrière, en rapport avec les politiques et les résultats.
- Faire intervenir le secteur privé, étant donné la pénurie récurrente des fonds, d'implication et d'intérêt de sa part. Ses intérêts le portant d'abord sur lui-même, - comportement naturel et compréhensible, - il concentrera toujours plus son attention sur les travailleurs plus aptes et les mieux formés (et espèrera par le fait même que leur formation aura été assurée par d'autres!) et n'accordera ni intérêt, ni argent envers des individus plus ou moins aptes. Il sera difficile d'établir un lien entre les mesures de politique sociale et l'entreprise privée, sauf si une analyse précise permet d'établir la rentabilité des stratégies de formation qui visent les individus vivant des transitions difficiles.
- Créer des points de contact entre l'industrie et les établissements de formation.
- Poursuivre l'élaboration des normes d'accréditation pour les programmes et les installations, ainsi que pour les programmes de formation nationaux du secteur privé.

Éliminer les stéréotypes

- Comprendre l'information et les possibilités relatives aux métiers d'apprentissage et spécialisés et intégrer cette information, en insistant sur l'apport technologique qui les caractérise aujourd'hui.

- Établir des liens plus étroits entre le milieu du développement de carrière et les associations et organismes qui s'occupent de l'apprentissage à l'échelle locale.
- Comprendre les effets des conditions du marché du travail local touchant les possibilités d'emploi dans les métiers spécialisés.
- À l'intérieur des systèmes d'enseignement secondaire, introduire les métiers spécialisés comme des choix de carrière valorisés et viables et les promouvoir tout autant que les carrières rattachées aux études universitaires ou collégiales.
- Influencer les autres éducateurs, les parents et les élèves pour qu'ils considèrent les métiers d'apprentissage comme étant hautement spécialisés, bien rémunérés et valorisants.
- Éviter la transmission de messages stéréotypés.

Service, formation

- Encourager tous les organismes canadiens qui forment ou emploient les conseillers d'orientation à adhérer aux normes nationales régissant leurs compétences et leur perfectionnement. L'ajustement aux changements sociaux et économiques constants observés en ce début de siècle constitue l'objectif visé par cette adhésion.
- Un grand nombre d'intervenants travaillant en première ligne doivent assurer quotidien-nement le soutien dans le domaine du développement de carrière : ils manquent donc de temps, de fonds pour leurs déplacements et de possibilités pour obtenir l'information et suivre une formation continue.
- Depuis dix ans, DRHC s'est véritablement consacré au développement de productions utiles et nécessaires au développement de carrière. Il faudra dorénavant rechercher un meilleur équilibre entre la prestation de services personnalisés et la production du matériel de support.

Recherche, évaluation, normes nationales et plans stratégiques

- Dans le domaine du développement de carrière, un plan national global s'impose pour la coordination, le contrôle de la qualité, les meilleures pratiques et la recherche. L'implication est déficiente relativement à l'établissement et au maintien de normes de qualité en matière de prestation de services. Les fournisseurs et les producteurs, les utilisateurs individuels et les bailleurs de fonds ne s'entendent pas toujours sur les objectifs communs du développement de carrière. Pour que nous sachions ce qui fonctionne bien et pourquoi, il faudra que les ressources et les programmes soient profondément et efficacement évalués. Puisque ce n'est présentement pas le cas, il en résulte un manque de continuité et d'efforts soutenus, créant ainsi un dilemme du genre « *programme existant aujourd'hui, disparu demain* ».
- Dans les universités anglophones, le développement de carrière ne bénéficie pas d'une solide culture de recherche. Dans les universités francophones, cette même culture est beaucoup plus vivante. On a besoin d'information longitudinale et le contact doit être établi avec les autres travaux de recherche effectués en sciences sociales. Les fruits de la recherche sont souvent peu partagés et les chercheurs ne disposent d'aucun moyen de jumeler leurs efforts. On constate présentement une certaine volonté d'évoluer dans le sens d'une collaboration plus soutenue avec le projet de création d'un Centre pour le développement de carrière et les politiques publiques où l'on insisterait sur une pratique basée sur les résultats. La recherche en développement de carrière s'est faite jusqu'à présent de manière ponctuelle, sans égard avec la continuité, la communication, la cohérence et la créativité.
- Le *Guide des normes canadiennes pour les professionnels en développement de carrière* est en bonne voie de devenir le cadre d'orga-nisation pour l'établissement de niveaux d'uniformité dans les programmes canadiens de formation professionnelle. Ce Guide et le *Plan directeur pour le design en développe-ment vie-travail*, un cadre de résultats pour l'apprentissage, sont des outils stratégiques

qui pourraient servir à mettre au point des normes communes au sein de la profession, à procurer un cadre pour rassembler les données sur l'apprentissage, à accroître l'uniformité et l'accessibilité de la formation et à soutenir les travaux de recherche novateurs. Le problème actuel, c'est qu'aucun organisme national ne possède ni l'expertise, ni le pouvoir, ni les fonds requis pour assurer la coordination et le leadership nécessaires à la mise en application de ces tâches. Dans le domaine du développement de carrière, nous avons désormais besoin d'instruments d'évaluation de résultats qui soient simples et basés sur des normes nationales.

Fragmentation, rupture

- Les principaux défis du Canada concernent la fragmentation et l'atomisation des responsabilités en matière de développement de carrière et ce, tant aux niveaux provincial et territorial que fédéral. Dans les 14 territoires administratifs, la définition du développement de carrière comme instrument politique de croissance comporte des différences significatives.
- De plus, le développement de carrière, même s'il est partiellement inclus dans le programme d'études de la maternelle à la 12e année presque partout au Canada, il a une portée très variable d'un milieu à l'autre.
- Les services de développement de carrière sont essentiellement fournis à une clientèle captive, et la préoccupation d'accroître la formation des agents de prestation de services est relativement minime.
- Le domaine du développement de carrière présente une rupture dans ses canaux de communications au sein des ministères et à l'intérieur même du domaine : tous les partenaires oeuvrant dans les secteurs de la recherche, des politiques, des programmes, d'appuis à fournir et des réseaux ne s'impliquent pas encore complètement dans des échanges et des partenariats continus pour découvrir qu'il existe « tout un monde au-delà de leurs frontières respectives » et qu'ils pourraient l'explorer ensemble.
- Il y a lieu d'établir des liens entre le développement de carrière et d'autres secteurs relativement aux tendances, à la recherche, aux modèles, à la capacité de transmission des communications et aux modèles de collaboration nationale (comme on en trouve pour la recherche en sciences sociales, à l'Alliance nationale pour les enfants, au lobby anti-tabac), afin de se doter d'outils de changements aux plans d'attitudes politiques et publiques.

Concurrence, durabilité, efficacité

- Une concurrence naturelle entre les divers organismes s'exerce pour l'obtention des maigres fonds et ressources disponibles. C'est pourquoi les efforts visant à créer de véritables partenariats et à établir une solide collaboration semblent si lents à émerger.
- On n'a pas encore établi le nombre d'objectifs prioritaires qui pourraient faire naître un consensus qui se transmettrait facilement et qui favoriserait le déploiement d'efforts concertés et l'évaluation des progrès.
- À notre connaissance, il n'existe aucun exemple réussi de mesures et d'activités financées au départ par l'État mais destinées à se suffire éventuellement à elles-mêmes.
- Les exigences d'imputabilité que formulent sans cesse les bailleurs de fonds gouvernementaux nuisent au déploiement d'efforts pour atteindre les objectifs fixés.

APPORT COLLECTIF QUESTION 3

Question 3 : De votre point de vue, en tant que regroupement d'organismes nationaux, quels sont les défis que le développement de carrière permet de relever en ce qui touche l'apprentissage continu?

- ***Notion de compétences transférables***
- ***Information, ressources, services***
- ***Nouvelles normes, communications communes : Plan directeur, Guide des compétences, cinq grands principes***

Counseling de transition, programmes correctifs en cas de crise

Le développement de carrière permet véritablement de relever les défis qui se présentent dans le domaine de l'apprentissage

continu. Voici quelques exemples dignes de mention :

- Le développement de carrière contribue au renforcement de la capacité des organismes canadiens de services aux jeunes (plus de 6 000 à l'heure actuelle) à rebrancher les jeunes et les jeunes adultes sur une formation et des emplois de qualité. *Circuit Carrière* est l'exemple par excellence d'un moyen de consolider l'accès aux services à l'intention des personnes qui passent de l'école au marché du travail. Le système canadien de développement de carrière a toujours démontré une certaine faiblesse en matière de soutien aux individus en transition (de l'école au marché du travail, du marché du travail à l'école, d'un emploi à un autre, du chômage au marché du travail).
- Le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* et les autres taxonomies de résultats d'apprentissage placent clairement les programmes et les services de développement de carrière dans un contexte d'acquisition de compétences essentielles pour la gestion de l'apprentissage et de la carrière dans tous les aspects de leur vie. Ces instruments confèrent une certaine uniformité aux services et un cadre d'imputabilité accrue. Ils contribuent aussi à permettre une pratique basée sur des résultats
- Plusieurs programmes, - scolaires ou non, - et des moyens inventifs, interactifs et expérientiels contribuent à faire du développement de carrière un élément essentiel dans un contexte d'apprentissage continu. L'apport de certains organismes nationaux à ces productions s'est avéré considérable. La série *Jouer pour de vrai* est l'un de ces exemples exceptionnels. Des publications comme *Destination 20/20* ont été conçues à l'intention des jeunes et du système scolaire, mais les conseillers en emploi s'en sont également largement servies auprès des immigrants et des adultes de faible niveau d'alphabétisme.
- Tout service de développement de carrière doit reposer sur une solide base d'information. Le Canada occupe une position très solide dans le domaine de l'information sur les carrières et le marché du travail et on reconnaît dans le monde entier les réalisations canadiennes à cet égard.
- On commence à reconnaître l'importance d'établir un lien entre les processus et les résultats relatifs au développement de carrière d'une part, et les objectifs d'un programme canadien d'acquisition de compétences et de connaissances d'autre part. Cette situation s'est révélée évidente ces dernières années aux cours des deux Symposiums internationaux portant sur le concept d' »établir un pont entre le développement de carrière et les politiques publiques » de même que dans l'étude de l'OCDE, - étude à laquelle le Canada a participé,- et sera encore renforcée au cours du Symposium pancanadien de novembre 2003. Les liens demeurent toujours fragiles cependant. En effet, dans le récent rapport sur la Stratégie d'innovation du Canada, *Le savoir, clé de notre avenir* et basé sur une consultation nationale effectuée d'un océan à l'autre, l'importance du développement de carrière comme facteur contribuant à la mise sur pied de programmes d'acquisition de compétences et de connaissances et d'innovation n'a nullement été mentionnée. Bien entendu, la notion de développement de carrière est implicite dans le rapport, mais à moins d'obtenir une reconnaissance officielle, elle n'attirera jamais l'attention des responsables de développement de politiques et demeurera somme toute relativement marginale dans les programmes gouvernementaux. Le développement de carrière, étant surtout financé par l'État, le fait qu'on ne l'ait pas mentionné explicitement dans le rapport demeure significatif en rapport avec son pouvoir de contribution aux objectifs nationaux d'apprentissage continu. Une action en ce sens est entreprise, mais des efforts encore, plus concertés que jamais, s'imposent pour parvenir à faire connaître notre action.

Quels défis le développement de carrière pourrait-il ou devrait-il permettre de relever en ce qui touche l'apprentissage continu?

Voici les quatre défis majeurs touchant l'apprentissage continu et que le développement de carrière devrait permettre de relever :

a) L'un des grands enjeux auquel nous répondons probablement en partie mais sur lequel nous

devrions nous attaquer davantage consiste dans la *création d'une culture de développement de carrière* où les Canadiens :

- reconnaissent être responsables de leur développement de carrière,
- reconnaissent être responsables de leur apprentissage,
- assument activement leurs responsabilités en matière de développement de carrière et d'apprentissage (surtout lorsque tout va bien, car c'est justement le moment où la plupart des Canadiens baissent la garde!).

Nous aurions rendu un fier service aux Canadiens si nous les pouvions amener à adopter l'attitude du « je pense toujours à ce que je fais dans le moment, à ce que je pourrai accomplir la prochaine fois et à ce que je souhaite pour l'avenir », plutôt que celle actuellement observée trop souvent du « je dois penser à mon développement de carrière lorsque je suis au chômage ou malheureux dans mon emploi ! ». Dans la situation où le développement de carrière ne surgit pas seulement en temps de crise, les Canadiens pourraient s'attarder davantage *aux processus* de leur développement personnel et mieux concentrer leurs efforts vers les stratégies plutôt que sur l'emphase présentement mise sur le cumul d'informations. Les Canadiens utiliseraient également de plus en plus les sources d'informations informelles concernant le marché du travail (articles de journaux, conversations avec des voisins, etc.) et le feraient surtout de manière plus stratégique.

b) Nous faisons également face à un second enjeu de taille qui permettrait de rencontrer le premier défi : il s'agit de la transformation des infrastructures canadiennes pour appuyer les citoyens à assument leurs responsabilités. Une forme de prise en charge professionnelle peut parfois mener à l'autonomie éventuelle pour certains Canadiens, mais ce procédé n'est certainement par adéquat l'ensemble de la population, particulièrement pour certains groupes. Cependant, l'accès aux services de transition et de gestion de carrière pour les adultes, - travailleurs, chômeurs éventuels ou employés improductifs - est très épars au pays et est surtout assuré par le secteur privé, moyennant des honoraires. Une note de l'OCDE touchant le Canada contenait une recommandation à l'effet que les centres ou les kiosques d'information sur les carrières répartis un peu partout au Canada et fonctionnant presque exclusivement par libre-service, devraient être convertis en centres d'apprentissage de développement de carrière pour adultes qui, tout en comportant encore une forme d'utilisation autonome, seraient également dotés d'un nombre suffisant de praticiens qualifiés pour offrir, à ceux qui en ont besoin, un contact humain et un certain niveau de soutien dans leur recherche et l'établissement de leurs plans d'action. On y recommandait même de songer à créer des lignes d'aide et des services de soutien en ligne. Même s'il est largement reconnu que le développement de carrière se poursuit tout au long de la vie active et ne se limite pas à une seule décision prise pendant l'adolescence, la structure actuelle du système de prestation des services repose encore sur ce modèle désuet (les services sont pratiquement inexistants au niveau postsecondaire, sauf pour les personnes qui touchent des prestations quelconques d'aide sociale ou d'assurance-emploi). Il existe donc un grand vide à combler pour l'établissement d'un système d'apprentissage continu qui encouragerait les travailleurs adultes à apprendre pendant toute leur vie active.

Le nombre de fournisseurs de services de développement de carrière représente aussi un grave problème. Le conseiller d'orientation titulaire d'un diplôme d'études supérieurs et hautement qualifié, a toujours son rôle majeur à jouer; mais plusieurs services de développement de carrière, utiles et importants, pourraient être assurés par des personnes possédant le niveau de formation approprié aux services à rendre. Les enseignants par exemple, ont une influence sur les adolescents pendant les douze années de leur scolarité et ils sont en contact avec des millions d'enfants et d'adolescents. Toutefois, la très grande majorité des programmes de baccalauréat en éducation sont actuellement dépourvus de toute formation en développement de carrière. Conséquemment, les enseignants ne

possèdent pratiquement aucune expertise dans le domaine alors qu'ils figurent parmi les individus exerçant une grande influence sur un individu avant l'âge adulte. Les éducateurs d'adultes œuvrent auprès de milliers d'adultes actifs ou en transition et, eux non plus, n'ont suivi aucune formation en développement de carrière. Un autre exemple : les superviseurs et les gestionnaires des organismes des secteurs privé et public pourraient jouer aussi un rôle actif dans le développement de carrière s'ils étaient dotés des outils nécessaires et formés en conséquence. Si cette tâche était bien accomplie, l'organisme et l'employé en sortiront *tous deux* gagnants.

c) Le travail concerté qui s'impose pour établir un lien entre le développement de carrière et les enjeux et objectifs politiques représente un troisième enjeu majeur. Le domaine du développement de carrière n'est toujours pas reconnu à sa juste mesure en tant qu'instrument stratégique d'intervention permettant d'atteindre des objectifs économiques et sociaux. Il faudra davantage publiciser les bénéfices sociaux et économiques du développement de carrière:

- réintégration accrue de travailleurs vulnérables dans les programmes d'apprentissage et de perfectionnement;
- prise de décisions judicieuses aux plans de l'éducation et de la formation évitant de commettre des erreurs coûteuses (décrochage, changements de programmes, étudiants non motivés);
- solution aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée en facilitant l'acquisition de renseignements précis sur l'ensemble des choix de carrière et plusieurs occasions d'aller chercher un « avant-goût » du marché du travail;
- niveau d'emploi soutenu en fournissant des modalités adéquates de procéder à la concordance des compétences de l'individu avec les exigences du marché du travail.

Une meilleure utilisation du domaine du développement de carrière en tant qu'outil d'intervention requiert une meilleure connaissance des services qu'il offre et des modalités utilisées. Le langage employé doit devenir compréhensible pour tous. Il y a lieu d'expliquer plus clairement le rôle joué par le développement de carrière lorsqu'on veut développer un système d'apprentissage continu adapté aux Canadiens. De plus, les interrelations entre diverses disciplines doivent d'être plus solides, surtout en ce qui concerne les processus de développement de carrière, l'évaluation et la reconnaissance des acquis (ERA) et la planification des ressources humaines.

D'ici à ce que le développement de carrière devienne plus adapté aux enjeux politiques et mieux rattaché à la productivité de toute la population active, - plutôt qu'aux personnes en crise ou en déficit de compétences,- il continuera d'être perçu comme un outil d'intervention marginal, et non crucial. Un renversement de la vapeur permettrait de faire naître un système d'apprentissage continu accessible et inclusif aidant vraiment les individus à faire des choix de carrière et de programme d'apprentissage éclairés.

d) Le quatrième enjeu est un peu moins directement relié à l'apprentissage continu, mais il revêt une importance extrême pour établir l'ampleur de la contribution des organismes nationaux à faire évoluer le programme. L'enjeu se situe au niveau de l'absence d'un puissant lobby pancanadien en développement de carrière, lequel exercerait une influence sur les principaux bailleurs de fonds de ces mêmes organismes. Aucun organisme ne défend présentement la position de tout le secteur des services et de leurs fournisseurs. Il n'existe aucune association professionnelle nationale de développement de carrière pouvant influencer les politiques gouvernementales. Par conséquent, les organismes nationaux sont livrés aux caprices de la « saveur de la semaine » en termes de questions politiques. L'un des exemples typiques de cette situation est la priorité présentement accordée par DRHC aux conseils sectoriels et au renforcement de leur rôle dans le développement de carrière : cette attitude représente un désengagement majeur par rapport au soutien qui devrait être accordé à un éventail de programmes et de mesures de développement de carrière plus étendu. Les conseils sectoriels ont un important rôle à

jouer et ce rôle n'a pas été jusqu'à présent complètement développé. Mais ils sont cependant loin d'être les plus influents en relation avec le nombre de travailleurs potentiels qu'ils peuvent toucher et ils sont loin d'être les seuls à pouvoir répondre au seul besoin essentiel, soit celui de créer un système d'apprentissage continu qui fonctionne pour tous les Canadiens. Pour continuer à exister, les organismes nationaux s'efforcent tant bien que mal, en fin de compte, de trouver des moyens, parfois contre nature, de faire concorder ce qu'ils essaient d'accomplir avec la « saveur de la semaine ». En conséquence, leur apport est dilué et leur expertise réduite au strict minimum.

Il n'existe aucun mécanisme de consultation par lequel les clients, les travailleurs, les praticiens et les chercheurs pourraient faire connaître leur point de vue aux responsables de développement de politiques. Les organismes nationaux peuvent constituer une source d'expertise sur les questions politiques, mais la portée de leur intervention est limitée. À moins d'un changement majeur, l'influence des organismes nationaux sur les politiques fédérales demeurera toujours très faible. L'influence globale exercée sur un programme d'apprentissage continu sera également faible au niveau politique, même si elle est fortement significative pour l'étudiant et à l'intérieur des services d'éducation et des établissements de formation.

La notion de développement de carrière est implicite dans le rapport *Le savoir, clé de notre avenir* comme il a été mentionné précédemment mais, sans reconnaissance explicite, elle n'attirera pas jamais l'attention des responsables de développement de politiques et demeurera somme toute assez marginale dans les programmes gouvernementaux.

L'apprentissage continu concerne aussi la prospérité des employeurs. Le lien entre cette ligne de pensée et le développement de carrière demeure encore trop faible. De nombreux employeurs ne saisissent pas que l'apport des services de développement de carrière influe sur l'ampleur de rentabilité de leur personnel.

Il y aura lieu de créer un cadre cohérent de services de développement de carrière. Dans un contexte de planification continue, les études entreprises se doivent d'être pertinentes. Les services de développement de carrière à l'intention des adultes et des jeunes en transition ne font actuellement pas partie d'une gamme de services uniformes.

Des échanges continus doivent s'établir entre les partenaires et des liens constants doivent relier tous les intervenants impliqués dans l'éducation, la formation et les étapes traditionnelles de travail de tous les citoyens.

Toutes les parties qui interviennent dans les étapes traditionnelles de vie d'une personne que sont l'éducation, la formation et le travail doivent échanger constamment, former des partenariats et demeurer toujours en contact.

Il y aura lieu d'élaborer une stratégie nationale pour aider les Canadiens à mieux concilier travail et vie personnelle. Cet équilibre procurera des avantages qui aideront tous les partenaires à profiter d'un meilleur bien-être physique, mental et financier.

Comme ce fut mentionné précédemment, l'un des défis à relever consiste à faire en sorte que les gens acceptent ce nouveau paradigme en se dotant d'un nouvel ensemble de compétences relatives à la carrière et à la gestion afin de donner un sens à leur vie et à leur carrière et de bien planifier.

Rupture entre les utilisateurs et les fournisseurs

En raison de contraintes économiques et de l'évolution de la société, les gens ont tendance à vouloir sortir au plus vite de leurs situations problématiques plutôt que de chercher des solutions à long terme et de planifier en conséquence. Cette manière de procéder a pour effet de retarder les véritables activités de développement de carrière.

On est porté à croire, à tort, que les individus se préoccupent de leur développement de carrière : ce qui entraîne une interprétation erronée concernant les besoins et les problèmes relatifs à l'implication de la clientèle. L'indifférence marquée des jeunes faisant partie du principal groupe d'âge visé par l'éducation à la carrière est un exemple significatif.

Nous devons arriver à faire intervenir efficacement tous les utilisateurs de services de développement de carrière. Nous devons les aider à s'impliquer activement dans le processus au lieu de trouver les solutions à leur place. Ils doivent participer, intervenir, voir, entendre, vivre l'expérience de l'exploration et du développement de carrières et du développement de carrière au lieu de simplement prendre connaissance des documents d'information portant sur le sujet.

APPORT COLLECTIF QUESTION 4

Question 4. De votre point de vue, en tant que regroupement d'organismes nationaux :

- **Quels sont les défis que le développement de carrière permet de relever au chapitre de la main-d'œuvre?**
- **Quels sont les défis que le développement de carrière pourrait ou devrait permettre de relever dans ce domaine?**

11 grands défis qui ont pu ou pourraient être relevés grâce au développement de carrière

1. Si les conditions, les besoins, les possibilités et les exigences du marché du travail changent continuellement, c'est que l'économie évolue constamment et de façon parfois radicale. Les Canadiens ont alors besoins d'aide pour gérer leur avenir professionnel. Tout au long de leur vie active, un grand nombre de Canadiens, sinon la plupart d'entre eux, font face à des choix et à des défis touchant leur développement de carrière. Ils doivent, pendant toute la durée de leur vie active, gérer efficacement un certain nombre de situations nécessitant une réorientation professionnelle.

2. L'évolution démographique influence considérablement les conditions et les besoins futurs du marché du travail et bon nombre de Canadiens comprennent encore mal l'effet de ces tendances sur leur vie; de plus, ils n'en tiennent guère compte dans leurs choix de carrière. Ainsi, dans plusieurs métiers, il est possible qu'une large portion de la main-d'œuvre soit admissible à la retraite d'ici dix ans. Cependant, la société met encore l'accent sur les cheminements postsecondaires traditionnels. Étant donné une quasi absence de conscience et de compréhension, les métiers d'apprentissage sont souvent perçus comme étant peu rémunérateurs, salissants, dangereux et exigeants au plan physique alors qu'en réalité, ceux-ci soient souvent très spécialisés, inventifs et analytiques et offrent un fort potentiel de gains. Les principaux défis concernent la diminution de la main-d'œuvre d'origine canadienne et la nécessité vitale d'amener tous les membres de la population active à jouer leur rôle sur le marché du travail.

3. Peu de Canadiens ont réellement développé cette compétence essentielle qu'est la gérance de leur propre carrière. L'évaluation des acquis (EA), par exemple, représente une pierre angulaire de cette même capacité. Elle permet à la personne de mieux gérer sa vie professionnelle et sa formation sans perdre les avantages acquis à travers l'apprentissage expérientiel passé.

4. L'information, les services d'intervention à long terme et le counseling sont des éléments fondamentaux lorsqu'il s'agit d'établir un lien entre l'augmentation de l'intérêt d'une personne d'une part et la recherche et le développement de carrière d'autre part. De plus en plus, il faut se doter de conseillers d'orientation bien formés et compétents, capables de répondre aux besoins fondamentaux de sa clientèle et de répondre à tous les défis du XXI^{e} siècle. De plus, les conseillers d'orientation doivent mettre sur pied des services de développement de carrière pour s'attaquer activement aux enjeux du perfectionnement de la main-d'œuvre et se faire reconnaître comme ressource essentielle auprès des travailleurs salariés qui font face aux réorientations professionnelles de leur vie active. Le choix de carrière et la réussite sur le marché du travail d'une personne sont fortement et certainement liés à ses rêves, à sa confiance en soi, à sa participation communautaire et à son apport à la société.

5. Au chapitre des domaines de concentration et de l'image de marque, il faut inclure le développement de carrière comme :

- ressource pour apprendre à se présenter et à faire valoir ses compétences,
- ressource pour apprendre comment évaluer toutes les possibilités qui se présentent et adapter ses compétences en conséquence,
- élément de motivation et de facilitation pour l'amélioration constante de ses compétences, selon son rythme personnel, dans le cadre d'une participation continue au marché du travail.

6. L'efficacité du choix et du développement de carrière, par lesquels les individus deviennent employables et possèdent des compétences et des habiletés bien développées, influence nettement la productivité future du Canada et sa compétitivité à l'échelle internationale. Les superviseurs et les gestionnaires pourraient être les partenaires des professionnels en développement de carrière de l'avenir.
7. Les succès en développement de carrière diminuent les coûts sociaux associés notamment au soutien ou à l'aide sociale et font augmenter en même temps le potentiel de la société puisqu'ils génèrent un accroissement de la production et comporte un apport positif à l'économie, ainsi qu'une hausse de revenus et de dépenses imposables.
8. Les pénuries actuelles et évolutives en main-d'œuvre accentueront la nécessité de mieux aligner les besoins du marché du travail sur les choix de carrière des Canadiens de même que les domaines d'éducation et de formation pour lesquels ils optent. Les enjeux marginaux concernant le marché du travail se transforment souvent en préoccupations générales : jeunes Autochtones, nouveaux arrivants, retraités et travailleurs en mi-carrière, non rémunérés, autonomes et vivant en région rurale ou éloignée.
9. Il y aura lieu d'élaborer une stratégie nationale pour aider les Canadiens à mieux concilier travail et vie personnelle. Cet équilibre procurera des avantages qui aideront tous les partenaires à profiter d'un meilleur bien-être physique, mental et financier.
10. Il y aura également lieu de créer un cadre cohérent de services de développement de carrière. La quantité d'informations et de ressources sur les carrières offertes aux Canadiens est impressionnante. Il faut, de toute urgence, faire en sorte que l'information sur les carrières à laquelle les Canadiens ont accès soit pratique et personnelle et remettre l'accent sur le processus développemental plutôt que sur la simple dissémination de renseignements.
11. L'un des principaux défis concerne la fragmentation des pouvoirs et la diminution du rôle que le gouvernement fédéral est appelé à jouer dans le domaine.

APPORT COLLECTIF QUESTION 5

Question 5. Collectivement, comment les organismes nationaux peuvent-ils devenir des sources d'expertise et de soutien plus efficaces pour les fournisseurs de services de développement de carrière, les employeurs, les syndicats et les responsables de développement de politiques?

1. Augmenter la mesure dans laquelle un développement de carrière efficace est perçu comme étant bénéfique et d'intérêt personnel pour:
   - les **employeurs :** en les amenant à créer des occasions nouvelles de développement de carrière en milieu de travail;
   - les **utilisateurs individuels :** en s'attachant davantage à les impliquer créativement, activement et efficacement dans le processus de développement de carrière plutôt qu'à leur transmettre simplement des informations. Il faudra, parmi les choix de carrière offerts aux jeunes, élargir l'éventail jugé acceptable par leurs parents.
   - les **gouvernements :** en démontrant hors de tout doute qu'investir dans le domaine du développement de carrière rapporte et en les invitant à créer des cadres politiques cohérents de développement de carrière pour l'ensemble des territoires administratifs.
2. Augmenter la collaboration véritable et le partenariat entre les réseaux de développe-

ment de carrière, afin de les encourager à sélectionner leurs domaines de spécialisation et de responsabilité et à s'associer adéquatement pour que l'on sache vraiment (- et que les bailleurs de fonds et les clients le sachent également mieux -) qui fait quoi et qui se charge de tel ou tel champs de responsabilité. Ainsi, les dédoublements inutiles d'efforts seront moins nombreux, il y a aura moins de confusion sur le marché de l'offre de services, et on saura quand et pourquoi on doit se permettre une certaine redondance.

3. Établir un ensemble d'objectifs communs clairs, simples, réalisables et mesurables pouvant être facilement transmis et adopté et pouvant servir de base pour l'évaluation des progrès réalisés compte tenu des besoins des utilisateurs individuels et des obstacles que représente parfois le « langage du développement de carrière », que tous s'efforcent de comprendre : les bailleurs de fonds potentiels, les intermédiaires et la clientèle.

4. Trouver des moyens de toujours bien définir et communiquer les pratiques efficaces et de profiter également des occasions de rencontre avec des professionnels en développement de carrière oeuvrant à l'étranger, d'échanger avec eux, d'en tirer des enseignements et de les aider.

5. Élargir les relations entre les fournisseurs de services de développement de carrière et les autres intervenants du système (éducateurs, employeurs et professionnels en ressources humaines).

6. Créer un cadre national global afin d'impliquer les partenaires nationaux et régionaux dans la coordination, les communications, le contrôle de la qualité, les meilleures pratiques, la recherche et les appuis à donner dans le domaine du développement de carrière. Ce cadre pourrait servir à établir un lien entre le secteur du développement de carrière et les objectifs politiques des secteurs privé et public. Il pourrait être axé sur un ensemble de communication important généré par la recherche et la pratique efficace et sur lequel la collaboration et les appuis à donner en matière de politiques publiques pourraient reposer.

APPORT COLLECTIF QUESTION 6

Question 6. Compte tenu des points de vue de tous les organismes nationaux, quels sont les principaux éléments (de 3 à 5) des services de développement de carrière auxquels il y a lieu de s'attacher?

Les représentants des organismes nationaux sont convaincus qu'il faut surtout s'attacher à ce qui suit :

1. Procurer à tous les Canadiens (membres d'un groupe ou non, regroupements d'équité en emploi) un accès rapide aux services de développement de carrière à toutes les étapes de leur réorientation professionnelle et ce, tout au long de leur vie. Reconnaître que l'aide au développement de carrière est un droit. Il y a lieu de déterminer et de combler les lacunes, d'insister sur la prestation des services et non seulement sur la production de matériel d'information.

2. Reconnaître et appuyer le rôle des fournisseurs de services d'orientation à tous les niveaux régionaux, provinciaux et territoriaux, tout en reconnaissant le caractère unique de la mosaïque pancanadienne et les différences régionales qui s'y trouvent. Il faut faire confiance à la « durabilité », autrement dit, s'assurer que les programmes se poursuivent et ne seront pas simplement « présents aujourd'hui, disparus demain », ce qui nuirait à l'investissement, à la participation et à l'implication des partenaires financiers. Il serait également bon de renforcer les liens, le dialogue et la collaboration entre tous les organismes.

3. Garantir des normes de qualité pour les fournisseurs et la prestation de services et veiller à mieux faire comprendre le processus entourant la mesure des résultats (à court et à long terme). Recueillir et analyser les statistiques canadiennes sur les services d'orientation en relation avec la disponibilité des services de développement de carrière et leurs effets sur divers groupes cibles. Le *Guide des compétences canadiennes pour les professionnels en développement de carrière* procure un cadre de normes et d'assurance de qualité.

4. Reconnaître que les compétences en développement de carrière sont essentielles et devraient, dans toutes les écoles canadiennes, être intégrées dans les programmes d'études, au même titre que les autres matières et ce, de manière efficace. Le programme d'études mis au point devrait reposer sur un langage commun à tous et afficher une impartialité à toute épreuve vis-à-vis les choix de carrière et ce qui est jugé « acceptable ou non » pour les jeunes et leurs parents, notamment.

5. Reconnaître la nécessité d'un cadre commun soutenu par les provinces et les territoires. Le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* que propose le Canada fournit cet excellent cadre.

6. Il faut analyser et publiciser la rentabilité du développement de carrière. Autrement dit, le développement de carrière doit prôner qu'il rapporte non seulement aux individus qui reçoivent les services mais à toute l'échelle sociale. Les gouvernements et le secteur privé doivent reconnaître les avantages économiques et sociaux que procurent des programmes de développement de carrière efficaces et fructueux.

RECOMMANDATION CONCERNANT L'INTERVENTION DANS L'ÉLABORATION DE POLITIQUES

Comme ce fut mentionné dans une section précédente, un des enjeux majeurs se situe au niveau de l'absence d'un puissant lobby pancanadien en développement de carrière, lobby qui exercerait une influence sur les principaux bailleurs de fonds. Aucun organisme ne défend présentement la position de tout le secteur des services de développement de carrière et de leurs fournisseurs. Il n'existe aucune association professionnelle nationale de développement de carrière pouvant influencer les politiques gouvernementales. Par conséquent, les organismes nationaux sont livrés aux caprices de la « saveur de la semaine » en termes de questions politiques. L'un des exemples typiques de cette situation est la priorité présentement accordée par DRHC aux conseils sectoriels et au renforcement de leur rôle dans le développement de carrière : cette attitude représente un désengagement majeur par rapport au soutien qui devrait être accordé à un éventail de programmes et de mesures de développement de carrière plus étendu. Les conseils sectoriels ont un important rôle à jouer et ce rôle n'a pas été jusqu'à présent complètement développé. Mais ils sont cependant loin d'être les plus influents en relation avec le nombre de travailleurs potentiels qu'ils peuvent toucher et ils sont loin d'être les seuls à pouvoir répondre au seul besoin essentiel, soit celui de créer un système d'apprentissage continu qui fonctionne pour tous les Canadiens. Pour continuer à exister, les organismes nationaux s'efforcent tant bien que mal, en fin de compte, de trouver des moyens, parfois contre nature, de faire concorder ce qu'ils essaient d'accomplir avec la « saveur de la semaine ». En conséquence, leur apport est dilué et leur expertise réduite au strict minimum.

Le domaine du développement de carrière doit étudier soigneusement les modèles fructueux d'influence, comme celui de l'Alliance nationale pour les enfants (de 0 à 6 ans) et le lobby anti-tabac, afin de créer un mécanisme efficace de communication où la clientèle, les travailleurs, les praticiens et les chercheurs peuvent faire entendre leur point de vue aux responsables de développement de politiques et exercer véritablement une influence globale sur l'établissement d'un programme d'apprentissage continu.

COORDONNÉES DES ORGANISMES NATIONAUX

Consortium canadien des carrières
Jacques Pelletier, directeur général
280, rue Albert
Ottawa ON K1P 5G8
Tél. : (613) 230-6223
Téléc. : (613) 230-7681
Courriel : jpelletier@careerccc.org
Site Web :www.careerccc.org

Partenariat infocarrière Canada
Jean-Philippe Tabet, coordonnateur national
340, rue MacLaren, bureau 100
Ottawa ON K2P 0M6
Tél. : (613) 565-2247 / Téléc. : 231-6853
Courriel : PICC0pcic@aol.com

Site Web : www.PICC.ca

Forum canadien sur l'apprentissage
Keith Lancastle, directeur général
116, rue Albert, bureau 812
Ottawa ON K1P 5G3
Tél. : (613) 235-4004
Téléc. : (613) 235-7117
Courriel : keith_lancastle@caf-fac.org
Site Web : WWW.CAF-FAC.ORG

Association canadienne pour la reconnaissance des acquis
Bonnie Kennedy, directrice générale
C. P. 56001
355, rue Slater
Ottawa ON K1R 7Z0
Tél. : (613) 860-1747
Téléc. :
Courriel : b.kennedy@quicklinks.on.ca
Site Web : www.capla.ca

Conseil du service d'entretien et de réparation automobiles du Canada
500 – 29, Camelot Drive
Nepean ON K2G 5W6
Tél. : (613) 798-0500
Téléc. : (613) 798-9963
Site Web : www.cars-council.ca

Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière
Lynne Bezanson, directrice générale
119, avenue Ross, bureau 202
Ottawa ON K1Y 0N6
Tél. : (613) 729-6164
Téléc. : (613) 729-3515
Courriel : lynneb@ccdf.ca
Site Web : www.ccdf.ca

Association canadienne de counseling
Lorne Flavelle, président
116, rue Albert, bureau 702
Ottawa ON K1P 5G3
Tél. : (613) 237-1099
Téléc. : (613) 237-8786
Courriel : lorneflavelle@hotmail.com
Site Web : WWW.CCACC.CA

Fondation canadienne d'éducation économique
Gary Rabbior
110, avenue Eglinton Ouest, bureau 201
Toronto ON M4R 1A3
Tél. : (416) 968-2236
Téléc. : (416) 968-0488
Courriel : gr@aci.on.ca
Site Web : www.cfee.ca

Centre national en vie-carrière
Robert A. Goguen, président
110-240, rue Catherine
Ottawa ON K2P 2G8
Tél. : (613) 234-9339
Téléc. : (613) 234-7479
Courriel : rgoguen@nlwc.ca
Site Web : www.lifework.ca

L'Alliance des conseils sectoriels
Gary Greenman, directeur général
340, rue MacLaren, bureau 100
Ottawa ON K2P 0M6
Tél. : (613) 565-3637
Téléc. : 231-6853
Courriel : ggreenman@councils.org
Site Web : www.councils.org

La Commission des étudiants

Stoney McCart
23, rue Isabella
Toronto ON M4Y 1M7
Tél. : (416) 597-8297
Téléc. : (416) 597-0661
Courriel : tgmag@tgmag.ca
Site Web : WWW.TGMAG.CA

Info-Emploi
Martin Béliveau, directeur général
110-240, rue Catherine
Ottawa ON K2P 2G8
Tél. : (613) 234-1016, poste 223
Téléc. : (613) 234-7479
Courriel : mbeliveau@workinfonet.ca
Site Web : www.workinfonet.ca

3.15 DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA

Government of Canada / Gouvernement du Canada

1. Décrire brièvement les services de développement de carrière dans votre province ou territoire (soit, l'historique, l'approche globale, la position par rapport à d'autres services de ressources humaines)

Le système canadien de développement de carrière est polyvalent et fortement décentralisé. Sur le plan politique, il reflète la division des responsabilités entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et les administrations municipales dans les domaines de l'éducation, de la formation et du marché du travail.

Au sein de DRHC, plusieurs directions générales se chargent du développement de carrière. Voici les principales :

- Programmes d'investissement dans la personne (Partenariats en ressources humaines, Programme canadien de prêts aux étudiants)
- Direction générale des programmes d'emploi (Direction du marché du travail, Initiatives Jeunesse, Bureau des relations avec les Autochtones)
- Politique stratégique (Direction générale de la recherche appliquée, Politique sur l'apprentissage et Politiques du marché du travail)

Cinq grands domaines de programmes et services seront décrits :

- Prestation des services
- Production et diffusion d'information sur le marché du travail (IMT) et sur les carrières
- Renforcement des capacités communautaires en matière de développement de carrière
- Gestion des ressources humaines
- Recherche

Prestation des services

Développement des ressources humaines Canada joue un rôle significatif dans les questions touchant le marché du travail, en particulier par l'entremise de ses responsabilités concernant l'assurance-emploi et la création d'un système national d'emploi. Ces dernières années, des fonds et des pouvoirs relatifs à quelques programmes d'emploi ont été confiés aux provinces et territoires par des ententes sur le développement du marché du travail (EDMT) : sept d'entre eux (l'Alberta, le Manitoba, le Nouveau-Brunswick, les Territoires du Nord-Ouest, le Nunavut, le Québec et la Saskatchewan) s'occupent désormais de concevoir et de fournir notamment des services de développement de carrière (à quelques exceptions près); cinq autres (la Colombie-Britannique, Terre-Neuve et Labrador, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard et le Yukon) voient à la planification, en collaboration avec DRHC qui continue d'y assurer les services. En Ontario seulement, les services de développement de carrière sont à la fois planifiés et fournis par DRHC.

Production et diffusion d'information sur le marché du travail (IMT) et les carrières

Au Canada, la cueillette et l'analyse d'information sur le marché du travail (IMT) représentent un secteur majeur d'activités au sein des services publics d'emploi et DRHC a manifestement conservé son rôle de leader en raison de ses responsabilités juridiques. Il s'agit notamment de l'information sur les emplois, les professions, les cheminements de carrière et les possibilités

d'apprentissage, ainsi que les tendances du marché du travail à l'échelle nationale, régionale et locale. Ainsi, DRHC coordonne l'élaboration et la diffusion de l'information sur le marché du travail local grâce à des analystes qui accomplissent leurs tâches dans des bureaux régionaux et locaux. L'information est utilisée par les professionnels en développement de carrière et par les chercheurs d'emploi.

Au chapitre de l'information sur les professions et les carrières et grâce à des fonds qu'il partage avec ses partenaires, DRHC, met à la disposition de tous les Canadiens des produits, des services et de l'information concernant les carrières. Ces partenariats permettent de s'assurer que les enjeux relatifs aux compétences et aux ressources humaines sont rencontrés partout au Canada. Par exemple :

- *Consortium canadien des carrières (CCC*), conseil consultatif formé de groupes de jeunes, d'organisme d'équité en emploi, d'éditeurs de publications d'information sur les carrières, d'associations professionnelles, de conseils sectoriels, d'organismes des secteurs privé et du bénévolat et de représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, est surtout responsable d'orchestrer une stratégie coordonnée visant à diffuser de l'information sur les carrières, à gérer plusieurs projets nationaux d'information sur les carrières et à définir les questions relatives à la carrière et au marché du travail et nécessitant une étude plus approfondie. Parmi ses principales activités, on peut noter : *Perspectives canadiennes*, *Info-carrières, Destination 20/20*, le *Manuel du travail*, *CONAT* et la documentation de support à la *Semaine canadienne de l'orientation*;
- *Partenariat Infocarrière Canada (PICC)*, réseau national fournissant à tous les Canadiens une information significative sur les carrières et le marché du travail en mettant en commun des idées et des renseignements et assure un lien direct avec les ministères provinciaux et territoriaux de l'Éducation;
- *Alliance canadienne des organismes d'éducation et de formation (ACOEF)* est un regroupement composé de neuf associations nationales œuvrant dans le secteur de l'éducation et de la formation; l'ACOEF fournit un lieu de rencontre commun aux fournisseurs de services d'éducation et de formation et permet de favoriser la mise en commun d'information, le réseautage et les activités de collaboration. L'Alliance analyse aussi des questions réglementaires et opérationnelles, tels les projets concernant l'accès équitable, les énoncés de principes et l'évaluation et la reconnaissance des acquis;
- *Ciblétudes*, qui produit des outils interactifs et de l'information pour que les individus puissent prendre des décisions éclairées concernant le choix et le financement de leurs études postsecondaires. Sur son site, *Ciblétudes Pro*, - qui constitue également une tribune destinée à soutenir les spécialistes de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel pour suivre l'évolution continue de l'information, -*Ciblétudes* offre des ressources et des outils, des services d'orientation et de counseling par Internet par l'entremise de conseillers qualifiés;
- le site *Emplois, travailleurs, formation et carrières (ETFC)* de *Gouvernement en ligne* donne un accès facile , par l'utilisation d'Internet, à une foule de renseignements utiles pour les personnes qui planifient leur carrière et prennent des décisions relatives à la recherche d'emploi.

Renforcement des capacités communautaires en matière de développement de carrière

DRHC soutient depuis longtemps le développement de carrière en tant que domaine professionnel par la mise en commun de fonds et d'activités. Par exemple :

- le *Guide des compétences canadiennes pour les professionnels en développement de carrière* qui expose en détail les compétences que les professionnels en développement de carrière doivent posséder pour offrir les meilleurs services à leurs clients. Ces compétences regroupent les connaissances, les habiletés et les attitudes que les professionnels ont jugé importantes pour assurer l'efficacité professionnelle;

- le *Plan directeur pour le design en développement vie-travail* qui trace les grandes lignes des compétences vie-travail dont les Canadiens ont besoin pour gérer de façon proactive leur processus de développement vie-travail à partir de la maternelle jusqu'à l'âge adulte. Il fournit aux administrateurs et aux intervenants un processus systématique permettant d'établir, de mettre en œuvre, d'évaluer et de commercialiser des programmes en développement vie-travail ou encore de renouveler, tout en les améliorant, des programmes existants;
- la *consultation nationale touchant le développement de carrière (CONAT*) qui regroupe annuellement plus de 1 000 professionnels de tout le Canada;
- des activités destinées à faire le pont entre le domaine du développement de carrière et les politiques publiques, comme les deux symposiums internationaux organisés à Ottawa (1999) et à Vancouver (2001), et une rencontre avec l'OCDE (Toronto, octobre 2003) sur les services en développement de carrière de 28 pays.

Gestion des ressources humaines

- La stratégie relative aux compétences en milieu de travail met DRHC en position de prendre des mesures concertées et cohérentes pour s'attaquer à la question de l'amélioration des compétences dans et pour l'environnement de travail. Elle reconnaît que le milieu de travail est un terrain important où employeurs et travailleurs ressentent directement la pression exercée par les pénuries de main-d'œuvre découlant de la rapidité de l'évolution technologique et démographique qui transforme présentement l'économie canadienne. En voici les principaux éléments :
  - *l'Initiative des partenariats sectoriels (IPS) qui* soutient les conseils sectoriels et les tâches qu'ils accomplissent en soutenant l'analyse des questions de ressources humaines et de compétences propres à certains secteurs du marché du travail canadien. L'IPS appuie surtout les travaux de recherche et les activités de projet proposés par les conseils sectoriels et elle favorise également la création et l'essor de nouveaux conseils dans des secteurs de l'économie éprouvant des difficultés relatives aux ressources humaines et aux compétences;
  - collaboration avec tous les partenaires et intervenants afin de revitaliser le soutien à l'apprentissage;
  - *l'Initiative sur les compétences essentielles et l'alphabétisation en milieu de travail* qui met en valeur les niveaux de compétence des Canadiens qui entrent sur le marché du travail ou qui y sont déjà;
  - la reconnaissance des titres de compétences étrangers, en collaboration avec les gouvernements, les organismes de réglementation et les employeurs, en vue de favoriser l'évaluation et la reconnaissance des titres de compétences obtenus à l'étranger.
- DRHC collabore aussi avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, les établissements de formation, les éducateurs, les entreprises, les syndicats et les groupes visés par l'équité en matière d'emploi afin d'éliminer les barrières interprovinciales concernant les métiers et les professions réglementés et d'améliorer la mobilité de la main-d'œuvre au Canada.
- Le site sur la *gestion des ressources humaines (GRH)* de *Gouvernement en ligne* est conçu pour aider les petites et moyennes entreprises à économiser temps et argent en fournissant de l'information, gouvernementale ou non et de portée tant locale que nationale, pour qu'elles puissent mieux s'acquitter quotidiennement de la gérance de leurs ressources humaines.

Recherche sur des outils et des cadres nationaux

Depuis de nombreuses années, DRHC appuie des projets de recherche dans le domaine du développement de carrière. Par exemple :

- *Compétences essentielles* : dans le cadre de ses efforts de recherche, DRHC a lancé l'*Initiative sur les compétences essentielles et*

l'alphabétisation en milieu de travail. Les compétences essentielles se définissent comme des compétences génériques, transférables et habilitantes qui aident les gens à exécuter les tâches requises par leur profession et d'autres activités de leur vie quotidienne. Ces compétences améliorent aussi la capacité d'une personne à se doter d'autres aptitudes techniques ou de gestion notamment. Le Ministère a entrepris des recherches d'envergure sur les compétences essentielles pour découvrir dans quelle mesure elles sont utilisées dans différentes professions : diversité des modalités, niveau de compétences.

- *Classification nationale des professions (CNP):* système largement reconnu et complet décrivant et organisant les professions qui existent dans l'économie canadienne. Il s'agit d'une structure de classification réalisée en partenariat avec Statistique Canada où l'on décrit 520 groupes professionnels de base, qui englobent plus de 30 000 appellations d'emploi constituant le marché du travail canadien. Le Guide sur les carrières, version counseling de la CNP, est destiné surtout aux conseillers d'orientation, aux spécialistes en réadaptation professionnelle et aux éducateurs.
- *Normes professionnelles nationales* : ces outils relatifs aux ressources humaines décrivent les habiletés et les connaissances nécessaires pour l'exécution des tâches professionnelle d'un individu. Les normes professionnelles représentent un point de départ essentiel permettant aux éducateurs et aux formateurs de faire acquérir les compétences et les habiletés requises par l'industrie et d'aider les travailleurs et les employeurs à déterminer leurs besoins spécifiques de formation.
- *Emploi-Avenir* : il s'agit d'un outil complet sur les carrières destiné à soutenir le travail des conseillers auprès de leurs clients - ou utilisateurs individuels gérant eux-mêmes leur développement de carrière-. Cet instrument fournit de l'information utile sur les compétences, les titres de compétences et les tendances du marché du travail pour environ 226 groupes professionnels et décrit l'expérience de travail acquise par de récents diplômés issus de 155 programmes d'études.

2. Quels sont les services de développement de carrière offerts dans votre province ou territoire?

En plus de produire et de diffuser l'information sur les carrières et les professions décrite dans la section précédente, DRHC assure des services de placement direct par le biais des deux mécanismes suivants :

- le *Guichet emplois* consistant dans une liste électronique d'emplois et de perspectives d'emplois ou d'affaires offerts par les employeurs de tout le Canada;
- le *Service de placement électronique* établissant un jumelage entre les chercheurs d'emploi et ceux qui en ont à offrir.

DRHC s'assure que les services de développement de carrière soient fournis à différentes clientèles par le biais des trois principaux mécanismes suivants :

Services d'aide à l'emploi (SAE)
En vertu de ce programme, DRHC fournit des services, brièvement exposés plus loin, par l'entremise d'ententes contributives conclues avec des organismes communautaires. Dans le cas des provinces et territoires qui prennent totalement l'EDMT à leur charge, DRHC leur verse les fonds pour la conception et la prestation des services en question.

Objectifs du programme SAE :

- aider les personnes à se préparer au marché du travail, à trouver un emploi et à le conserver;
- permettre aux personnes en chômage de trouver un emploi et de le conserver; il peut s'agir de services de counseling, d'acquisition des compétences relatives à la recherche d'emploi, de placement et d'information sur le marché du travail.

Il existe quatre (4) types fondamentaux de projets parrainés par SAE :

- centres de documentation,
- évaluation (des besoins),
- centre de counseling,

- combinaison des trois précédents.

Ententes de développement des ressources humaines autochtones
Les ententes de développement des ressources humaines autochtones (EDRHA) représentent une autre importante source de services d'emploi communautaires. Par le biais de ces ententes, des fonds sont versés à des groupes autochtones dans le cadre de cinq éléments :

- *renforcement des capacités* : améliorer la capacité de gestion des organismes autochtones qui fournissent des services et des programmes en vertu de l'entente;
- *programmes de développement du marché du travail* : il s'agit des mêmes types de services offerts par le biais de programmes réguliers de développement du marché du travail, mais adaptés ici aux besoins des Autochtones;
- *aide à l'enfance* : grâce à un meilleur accès aux services d'aide à l'enfance, les parents autochtones sont davantage en mesure de travailler ou de suivre une formation en vue d'améliorer les perspectives financières de leur famille; on peut ainsi favoriser le développement et la santé des enfants en bas âge;
- *jeunesse* : le financement permet aux organismes autochtones d'offrir aux jeunes un grand nombre de programmes d'emploi d'été, de services communautaires, d'entrepreneuriat et de stages; les groupes autochtones peuvent décider de concevoir des programmes s'adressant à leur communauté ou d'adopter simplement les modèles de DRHC;
- *personnes handicapées* : un financement a été spécifiquement réservé pour veiller à ce que les Autochtones handicapés puissent bénéficier davantage des possibilités de formation et d'emploi (p. ex., le National Aboriginal Clearing House).

Il existe présentement 79 EDRHA distinctes et intégrées. Autrement dit, elles concernent les Métis, les Inuits et les Premières nations, qu'ils vivent ou non dans une réserve (y compris en milieu urbain). Chaque signataire se voit accorder le pouvoir de concevoir et de fournir des programmes de développement du marché du travail en fonction de ses besoins locaux. Certaines ententes comprennent un recueil d'IMT spécifique au groupe ciblé.

Stratégie emploi jeunesse
La *Stratégie emploi jeunesse (SEJ)* représente l'engagement du gouvernement du Canada à aider les jeunes, surtout ceux qui sont confrontés à des obstacles à l'emploi, à obtenir l'information et à acquérir les compétences, l'expérience de travail et les habilités dont ils auront besoin pour réussir leur transition vers le marché du travail.

La *Stratégie emploi jeunesse* constitue un élément clé de la stratégie en matière d'innovation et d'apprentissage du gouvernement du Canada

Cette stratégie est destinée aux jeunes de 15 à 30 ans légalement autorisés à travailler au Canada et qui : ne fréquentent pas l'école et sont confrontés à des obstacles à l'emploi; faisaient des études secondaires ou postsecondaires et y retournent à plein temps; sont diplômés d'un établissement d'enseignement postsecondaire; ou ne touchent pas de prestations d'assurance-emploi.

La SEJ est administrée par des entreprises, des organismes (associations à but non lucratif, professionnelles, d'employeurs et syndicales), des établissements de santé publique et d'enseignement, des conseils de bande ou tribaux et des administrations municipales qui reçoivent des subventions de DRHC dans le cadre d'ententes.

Quatorze ministères et organismes du gouvernement du Canada travaillent en partenariat avec tous les niveaux de gouvernement, le secteur privé et des organismes communautaires afin d'aider les jeunes à trouver un emploi.

La SEJ, remaniée en avril 2003, comprend les programmes suivants :

- *Connexion compétences* qui verse des fonds à des organismes communautaires pour aider les jeunes confrontés à obstacles à l'emploi (chefs de famille monoparentale, Autochtones, personnes handicapées, immigrants récemment arrivés au Canada, jeunes vivant en région rurale ou éloignée et décrocheurs du secondaire) à se doter des compétences, des connaissances et de l'expérience professionnelle requises pour entrer sur le marché du travail.
- *Objectif carrière* qui verse des fonds aux employeurs pour permettre aux diplômés de

niveau postsecondaire d'acquérir des expériences professionnelles et des compétences spécialisées.

- *Expérience emploi été* qui verse des subventions salariales permettant de créer des occasions d'emploi d'été pour les élèves de niveau secondaire et postsecondaire et d'assurer le fonctionnement des bureaux d'emploi d'été. Ce programme est assuré en partenariat avec divers groupes privés, publics et à but non lucratif.

3. Quels sont, dans votre province ou territoire, les obstacles à l'apprentissage continu que les services de développement de carrière pourraient permettre de surmonter? Comment les services de développement de carrière pourraient-ils permettre de surmonter ces obstacles?

- Pour faire des choix éclairés, les utilisateurs doivent avoir accès à l'information sur les carrières, sur l'apprentissage et sur l'emploi. Par différentes mesures, on a découvert que sous l'aspect de l'information, nous avons deux défis majeurs à relever :
  - *Meilleure coordination* de la diffusion et de l'intégration de l'information sur les carrières pour les utilisateurs, les conseillers, les enseignants, les élèves et les adultes qui réorientent leur carrière. Plusieurs organismes pancanadiens travaillent justement à rencontrer ce défi : pourrions-nous nous inspirer davantage de leur travail?
  - *Meilleur soutien* à l'utilisateur pour qu'il puisse bien interpréter l'information en vue de sa prise de décision.
- Les travailleurs n'ont pas assez de possibilités d'étudier tout en touchant un salaire.
  - En réaction, nous pourrions définir des programmes de formation adaptés aux travailleurs et en favoriser l'accessibilité. Le site Web de *Ciblétudes* pourrait représenter un moyen efficace de diffusion de connaissances et permettre d'étudier tout en travaillant.
- L'absence de motivation : de nombreux adultes avouent être conscients de l'importance d'apprendre et de la nécessité de se perfectionner davantage. Toutefois, peu d'entre eux passent véritablement à l'action et suivent effectivement des cours. Même si l'on insiste toujours beaucoup sur les obstacles à l'apprentissage, il semble qu'on oublie souvent que la motivation et l'implication soient aussi importantes que l'élimination des obstacles. Dans la littérature administrative et les rapports anecdotiques, on sous-estime souvent l'importance de la motivation quand il est question d'apprentissage et de nécessité de changement : pourtant, les groupes et les personnes considérant l'apprentissage comme étant prioritaire et qui sont en même temps très motivés semblent s'en tirer mieux que les autres dans des cadres d'apprentissage structuré.
  - Un organisme de recherche est présentement en voie d'être créé au sein de DRHC pour étudier la motivation et l'apprentissage. Ses travaux engloberont le rôle du développement de carrière et des politiques connexes.
- On estime que l'absence de reconnaissance formelle de l'apprentissage coûte, en revenu, 4,6 milliards de dollars par année; les compétences et l'expérience de la main-d'œuvre canadienne sont présentement sous-reconnues et sous-utilisées.
  - L'élaboration et l'application généralisée de processus d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ERA) permettraient d'aider de nombreux individus à obtenir un diplôme et de faire reconnaître leurs qualifications en milieu de travail.
- Les petites entreprises font face à des obstacles qui leur sont propres : elles ont du mal à réaliser des économies d'échelle. Il peut être difficile d'acquérir des connaissances et d'obtenir de l'information sur la formation et les fournisseurs de formation et, par conséquent, le maintien des employés formés peut également poser un problème.
  - En élaborant de l'information et des programmes spécifiques à l'industrie, les conseils sectoriels pourraient aider les petites entreprises appartenant à leur secteur à prendre des décisions en matière de formation.

- Le site sur la gestion des ressources humaines (GRH) de *Gouvernement en ligne* est conçu pour aider les petites et moyennes entreprises à gérer les ressources humaines au jour le jour.

4. Quels sont, dans votre province ou territoire, les obstacles au perfectionnement de la main-d'œuvre que les services de développement de carrière pourraient permettre de surmonter? Comment les services de développement de carrière pourraient-ils permettre de surmonter ces obstacles?

- La nécessité pour les travailleurs adultes, dans une économie du savoir, de se perfectionner constamment au fur et à mesure de l'évolution et de l'accroissement des exigences.
  - Voilà un domaine où l'information sur le marché du travail et les services de développement de carrière peuvent aider à guider les travailleurs.
- En plus de constater une diminution de la main-d'œuvre, les employeurs accordent de plus en plus d'importance aux travailleurs qualifiés. De 2002 à 2007, les professions qui n'exigent pas d'études secondaires devraient représenter moins de 6 p. 100 des nouveaux emplois, et plus de 70 p. 100 de ceux-ci nécessiteront au moins d'avoir suivi une formation postsecondaire. De plus, les jeunes reconnaissent qu'il leur faut se préparer dès l'école s'ils veulent réussir sur le marché du travail.
  - Les activités de planification de carrière, de rédaction de curriculum vitae, de travail d'équipe et de développement personnel préparent les jeunes à intégrer la population active. L'utilisation d'une combinaison souple d'instruments, comme les services de développement de carrière, permet à la *Stratégie emploi jeunesse* de répondre à des besoins variés et à des situations régionales, d'éliminer divers obstacles à l'emploi et d'intervenir à différentes étapes du cycle économique.
- Les groupes désignés visés par la politique d'équité en matière d'emploi sont sous-représentés dans certains métiers et professions.
  - Pour régler une partie de ce problème, un recours intelligent à l'information et à la recherche concernant le marché du travail permettrait d'améliorer cette situation de sous-représentation; il faut aider les adultes, en particulier ceux appartenant à des groupes défavorisés, à prendre une part davantage active au marché de l'emploi en utilisant des programmes complets de développement de carrière et d'employabilité.
- Même si l'ensemble des jeunes Canadiens réussissent leur transition vers le marché du travail, certains d'entre eux doivent toujours relever de grands défis. En 2001, environ un sur dix ne fréquentait pas l'école et ne travaillait pas et continuait de toucher un maigre revenu. Le nombre de jeunes non scolarisés ou en chômage a diminué depuis vingt ans, mais les perspectives d'emploi de ce groupe s'aggravent dans un marché qui, aujourd'hui, est de plus en plus axé sur les compétences, et ces jeunes risquent d'en être exclus à long terme. Parmi les cohortes à risque, les jeunes Autochtones font partie du segment qui connaît la croissance la plus rapide.
  - Les services de développement de carrière pourraient permettre de relever ces défis en ciblant mieux les jeunes qui sont confrontés à des obstacles à l'emploi et en aidant ces derniers à atténuer l'effet de ces obstacles. Les partenariats conclus avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et les fournisseurs communautaires de services pourraient ici s'avérer utiles. Grâce à eux, nous serions plus en mesure de contribuer à la création d'un réseau durable de soutien, afin d'aider ces jeunes à diverses étapes de leur vie.
- Démographie changeante de la main-d'œuvre – Intégration réussie et rapide des immigrants qualifiés et très instruits.
  - Favoriser la reconnaissance des acquis et des titres de compétences étrangers; soutenir les individus pour qu'ils puissent participer à des mesures d'amélioration de leur travail ou de leur carrière, ainsi qu'à des programmes d'alphabétisation et de

formation linguistique axés sur le marché du travail.

- Doter les travailleurs à faible revenu et les chômeurs d'une culture technique adéquate et leur donner accès à la technologie.
  - Fournir aux services de développement de carrière des instruments d'évaluation, des ressources et des mécanismes de recherche pour améliorer les « compétences essentielles » des Canadiens.

5. Comment les fournisseurs de services de développement de carrière (chercheurs, concepteurs, éducateurs et professionnels), les employeurs et les responsables de développement de politiques peuvent-ils devenir de meilleures sources d'expertise et de soutien pour les uns et les autres?

- Faire en sorte que les principaux intervenants continuent à se consulter et à rétroagir entre eux.
- Étudier la possibilité de convoquer des chercheurs à un atelier en vue de leur faire articuler un programme de recherche appliquée dans le domaine du développement de carrière; il pourrait s'agir d'étudier des enjeux politiques majeurs et des résultatsde recherche.
- Comprendre que la *Stratégie emploi jeunesse* remaniée ne repose plus sur une approche axée sur les projets, mais sur une approche concentrée sur le client et basée sur l'évaluation individuelle et la gestion de cas et être persuadé que les interventions personnalisées doivent correspondre à la collaboration et à l'appui reçus des partenaires. Compter sur des partenariats existants et sur la participation de la collectivité permettra d'assurer une combinaison plus large d'appuis, en particulier lorsqu'on est en présence de jeunes confrontés à des obstacles. La solution consiste à faire équipe avec les partenaires adéquats pour fournir efficacement les programmes.
- Assurer une meilleure coordination entre les nombreux intervenants du domaine de la planification de carrière et de l'apprentissage continu. Il existe un groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur l'IMT qui, dans le cadre du Forum des ministres du marché du travail, s'occupe de coordonner certaines des activités du milieu de l'IMT. Il parraine un forum sur l'IMT auquel quelques intervenants en matière de services d'orientation sont invités.
- Faire prioritairement participer la population, les employeurs, les clients et les autres intervenants si on veut que le processus de planification permette la définition des besoins, des acquis et des ressources. Dans un tel processus, l'inclusion, d'employeurs et de représentants du public, - spécialement d'organismes œuvrant auprès de clients, pourrait résulter en une prestation de services mieux coordonnée et en une diminution des dédoublements. On doit tenir compte des forces de chaque organisme et de l'émergence de nouveaux partenariats pour enrichir le réseau de services et l'adapter afin que les besoins de la clientèle locale soient satisfaits.
- À plus long terme, englober le développement de carrière, quelles que soient les dispositions requises pour assurer le leadership straté-gique en matière d'apprentissage continu.

6. *Compte tenu du point de vue des intervenants dans les milieux des politiques, de la pratique et des employeurs, quels sont les principaux éléments (de 3 à 5) des services de développement de carrière qu'il y a lieu d'examiner dans votre province ou territoire?*

Voici quels pourraient être les éléments clés qui serviraient à faire connaître l'IMT et les carrières :

- de meilleurs partenariats pour élaborer et fournir des produits d'IMT axés sur la clientèle;
- une participation accrue de la clientèle dans l'élaboration de produits d'IMT;
- l'assurance, donnée par l'intermédiaire des conseillers, des parents, des enseignants et du milieu de travail, que l'information sur les carrières et le marché du travail atteint effectivement les Canadiens.

- une insistance plus marquée sur une représentation équitable des points de vue national, régional et local dans les productions d'IMT axées sur la clientèle;
- un recours plus intensif au multimédia pour la transmission d'informations à la clientèle;
- l'augmentation de l'accessibilité, en particulier pour les clients confrontés à de sérieux obstacles à l'emploi.

Références principales :

Les documents publics décrivant bien l'éventail des programmes et des services offerts par DRHC, le présent document s'est appuyé sur les principales publications des deux dernières années :

Gouvernement du Canada, 2002, *Le savoir, clé de notre avenir : le perfectionnement des compétences au Canada* (http://www.innovationstrategy.gc.ca)

Gouvernement du Canada, 2002, ***Sommet** national sur l'innovation et l'apprentissage*. (http://www.innovationstrategy.gc.ca)

Groupe témoin Développement des ressources humaines Canada – OCDE, 2002. *Réponse du Canada à l'enquête comparative internationale de l'OCDE sur les services d'information, d'orientation et de conseil.* (http://www.oecd.org/dataoecd/53/35/2500575.pdf)

Développement des ressources humaines Canada (2002). *Emploi-Avenir : le monde du travail*. Hull.

Développement des ressources humaines Canada (2000). *National Youth at Risk Discussion Group: Employment Mentorship, Engagement*, Ottawa.

4.0 CADRE DE RÉFÉRENCE ET PROCESSUS

CADRE DE RÉFÉRENCE

Le cadre de référence du symposium a été soumis à la consultation d'abord auprès des participants des tables rondes et ensuite auprès des membres des équipes. Il a été révisé plusieurs fois avant d'être finalement accepté. Il était évident que le succès du symposium reposait sur l'implication des groupes de partenaires dans le développement de l'ordre du jour et sur la recherche d'un consensus sur les buts, objectifs, enjeux et résultats du symposium.

Voici le cadre de référence dûment approuvé :

Prémisses à la base du symposium

- Les services de développement de carrière font la promotion de l'engagement à la formation continue.
- L'engagement à la formation continue mène au développement et à l'excellence de la main d'œuvre.
- Les responsables des politiques, les praticiens en développement de carrière et les employeurs et les syndicats ont en commun le développement et l'excellence de la main d'œuvre.

Enjeux clés du symposium

- Les services de développement de carrière sont sous-utilisés lorsqu'il s'agit d'atteindre les objectifs en matière d'apprentissage tout au long de la vie, de participation au marché du travail et d'excellence de la main-d'œuvre.
- Le Canada n'a jamais eu d'occasion officielle de réunir les responsables de développement de politiques, les leaders en développement de carrière, les employeurs et les syndicats pour discuter de leurs rôles et de leur apport collectif pour ce qui est de renforcer la formation continue, la participation au marché du travail et l'excellence de la main-d'œuvre.

Buts du symposium

Les responsables du développement des politiques et les employeurs et les syndicats utilisent les services de développement de carrière dans le développement d'une main d'œuvre compétente, qualifiée et motivée; les leaders en développement de carrière contribue de l'expertise au développement des politiques et aux enjeux qui touchent le monde du travail.

Objectifs du symposium

1. Définir les besoins et les défis actuels et émergeants auxquels le Canada est confronté en matière de formation continue et de développement d'une main-d'œuvre.
2. Établir l'apport des services de développement de carrière pour ce qui est de répondre à ces besoins et défis.
3. Déterminer les écarts qui existent entre les services actuels de développement de carrière et ceux qui sont nécessaires.
4. Faire ressortir les rôles essentiels des trois secteurs : développement de carrière, développement de politique et monde du travail (employeurs et syndicats) en ce qui concerne la mise sur pied des services nécessaires.
5. Établir l'ordre de priorité des mesures à prendre pour organiser les services souhaités.

6. Créer un mécanisme de suivi pour assurer un échange de connaissances et une collaboration continue entre les secteurs.

Résultats souhaités

- Utilisation efficace des services de développement de carrière
  - Meilleure connaissance, de la part des employeurs et des syndicats, des moyens pratiques et rentables d'utiliser les services de développement de carrière pour atteindre des objectifs précis quant au développement de la main-d'œuvre
- Capacité accrue des services de développement de carrière de répondre aux enjeux
  - Programme d'action, pour les leaders et les chercheurs en développement de carrière, qui comprend une réponse claire aux enjeux prioritaires touchant le développement de la main-d'œuvre
- Partenariats actifs et constants
  - Mécanismes soutenus, dans chaque province et territoire, où les responsables de développement de politiques, les leaders en développement de carrière, les employeurs et les représentants des syndicats continuent de collaborer aux enjeux touchant la formation continue et la main-d'œuvre;
  - Mécanisme pancanadien permanent qui permet d'échanger des découvertes et des innovations en développement de carrière auxquelles peuvent recourir les provinces et territoires, mais aussi les partenaires nationaux et internationaux.

Résultat le plus important

- Les « contacts établis » se poursuivent et deviennent plus forts, plus pratiques et plus pertinents pour les différents groupes. Les travailleurs canadiens bénéficient de services et augmentent leur motivation, leur productivité, leurs compétences et leurs connaissances contribuant ainsi au monde du travail et à la société.

LE PROCESSUS

Le processus développé pour la réalisation du Symposium pancanadien sur le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre s'est échelonné sur plusieurs mois. Il a été élaboré pour servir efficacement les buts et objectifs du symposium. Dans cette perspective, on a donc tenu compte des éléments suivants :

- le symposium se définissait non pas comme une conférence, mais plutôt comme un forum de travail où les participants seraient appelés à identifier des priorités, élaborer des plans d'action et développer des recommandations;
- les participants seraient invités à participer en tant que membre d'une équipe provinciale/ territoriale ou nationale, et non comme individus. Les équipes seraient formées de façon autonome par les provinces et territoires, tout en respectant une représentation des trois groupes de partenaires ciblés par le symposium, à savoir, les personnes responsables de politiques, les praticiens en développement de carrière et les représentants du monde du travail; aucun individu non membre d'une équipe n'a été accepté au symposium; compte tenu que l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action relèvent des juridictions provinciales et territoriales, il était essentiel que chacune des équipes ait la chance de travailler ensemble pendant le symposium;
- de plus, comme le but du symposium était de profiter de la diversité, d'une part, des provinces et territoires et, d'autre part, des différents groupes de partenaires, il était essentiel d'offrir aux participants l'occasion de travailler dans des groupes hétérogènes;
- une stratégie de communication serait mise en œuvre durant les mois précédant le symposium. On retrouverait dans cette stratégie de courts articles sur les sujets à l'ordre du jour du symposium afin de stimuler la réflexion des différents partenaires sur des enjeux qui les concernent tous;

- la planification du symposium inclurait des tâches préalables qui permettraient de profiter au maximum des deux jours de travail du symposium pour accomplir des progrès significatifs.

Le processus a été défini pour respecter cette réalité. Ainsi, pendant le symposium, les participants ont été appelés à travailler avec trois types de groupe : en groupe homogène de partenaires, en groupe hétérogène de partenaires, en équipe provinciale, territoriale ou nationale. Cette façon de faire a permis d'offrir aux participants l'occasion d'examiner les enjeux, les défis et la direction du développement de carrière de plusieurs points de vue.

Le processus se divise en trois phases principales : la préparation au symposium, la participation à l'événement lui-même et le plan de suivi des recommandations qui y ont été présentées, tant au niveau provincial/territorial que pancanadien.

Phase 1 : la préparation

Cette première phase du processus est sans contredit la plus importante et celle qui a assuré la l'engagement des participants et le succès du symposium. Elle comporte trois activités principales : les tables rondes, la formation des équipes et la production d'un document pré symposium.

Les tables rondes-
On a tenu quinze tables rondes à travers le pays au cours de la période qui a précédé le symposium : une par province et territoire, une avec les organismes nationaux et une dernière avec Développement des ressources humaines Canada. Ces tables rondes regroupaient des représentants des trois groupes de partenaires identifiés comme clientèle cible pour le symposium :

- les personnes responsables des politiques publiques, touchant les domaines de l'éducation, des services sociaux et de l'employabilité;
- les intervenants en développement de carrière, incluant les praticiens (associations), les chercheurs (dans les universités et ailleurs) et les gestionnaires de services;
- les représentants du monde du travail, incluant les employeurs, les syndicats et les associations ou comités sectoriels.

Le but de ces tables rondes était de présenter l'historique, la vision et les objectifs du symposium, de recueillir les commentaires des participants sur le processus proposé et d'identifier une personne volontaire pour coordonner la formation de l'équipe qui participera au Symposium. Ces objectifs ont été atteints et une personne s'est portée volontaire à chaque table ronde pour coordonner le processus de nomination des membres de l'équipe. Cette personne est devenue et continue d'être le lien principal entre CCDF et chacune des juridictions pour la suite du projet. Il était encourageant de noter que les participants de la plupart des tables rondes ont souligné la nécessité et la pertinence d'une telle initiative.

La formation des équipes
La formation des équipes a été la responsabilité de chacune des provinces/territoires et des instances nationales : la FCAC leur a offert tout le soutien possible, mais n'est jamais intervenue dans les différents mécanismes mis en place pour nommer les membres des équipes. La seule exigence imposée portait sur la représentativité des équipes : dans la mesure du possible, on devait y retrouver des représentants des trois groupes de partenaires identifiés à l'origine. Les façons de faire ont été très novatrices et ont varié d'une équipe à l'autre; la majorité des équipes étaient en place en septembre 2003, soit deux mois avant l'événement.

La production d'un document pré symposium
Chacune des équipes avait la responsabilité de produire un document pré symposium décrivant la situation du développement de carrière dans leur juridiction et mettant en évidence les forces déjà en action, et les défis et les enjeux importants à traiter (les six questions auxquelles le document devait répondre se trouvent à la section trois). Ces documents représentent la plus grande banque d'informations jamais crées sur la situation du développement de carrière au Canada. Leur préparation a également permis de consolider les équipes de chacune des juridictions qui, dans la majorité des cas, travaillaient ensemble pour la première fois.

À partir d'une analyse complète de ces documents, on a identifié quinze enjeux identifiés comme prioritaires dans la majorité sinon dans tous les documents. Cette liste d'enjeux a servi de base à la sélection des trois enjeux prioritaires pendant le symposium.

Phase 2 : la participation à l'événement lui-même

Le symposium a duré deux jours. Le processus qui a régi les activités de ces deux jours a reconnu le triple rôle des participants :

- celui de membre d'un groupe de partenaires (développement de carrière, politiques et monde du travail),
- celui d'un membre d'une équipe (provinciale, territoriale ou nationale) et
- celui d'un individu comme personne ayant une carrière.

On a identifié parmi les délégués des animateurs et des rapporteurs qui ont été sélectionnés avant l'événement et ont participé à une session de breffage avant l'ouverture du symposium. En tout, trente-six personnes ont participé à la gestion des activités du symposium.

L'ordre du jour a été conçu afin de favoriser la réflexion, la discussion et l'élaboration de plans d'action et de recommandations, de même que le réseautage entre les participants des différentes équipes. Chaque équipe est repartie avec un plan d'action à mettre en œuvre et l'ensemble des participants ont formulé des recommandations sur la création de mécanismes pancanadiens relatifs à une mise en commun et un partage des informations et de la recherche en développement de carrière.

Phase 3 : suivi des recommandations

La suite à donner aux recommandations du symposium fait partie intégrante du processus qui a été défini au début de ce projet. Cette dernière phase est en harmonie avec le principe qui stipulait que le succès du symposium se mesurerait aux actions qu'il engendrerait. Les recommandations présentées par les participants et les plans d'action élaborés par les équipes témoignent des intentions concrètes des participants de poursuivre le travail et de se donner des mécanismes pour leur faciliter la tâche. La section six de ce document fait état des activités qui sont planifiées pour assurer le suivi au symposium.

Le symposium : thèmes des jours un et deux

La première journée avait pour thèmes de:

- donner de l'information sur les données extraites des documents pré symposium;
- présenter une vue d'ensemble de l'étude de l'OCDE à laquelle le Canada a participé (gouvernement fédéral, la Colombie Britannique, la Saskatchewan, le Québec et l'Île- du- Prince- Édouard) et ses observations sur le système de développement de carrière au Canada;
- présenter une synthèse de l'étude réalisée dans trente-six pays par l'OCDE, la Communauté européenne et la Banque mondiale. Il est à noter que la conférence internationale sur la présentation des résultats de cette étude s'est tenue à Toronto en octobre 2003, et a été conjointement organisée par le Canada (DRHC) et l'OCDE.
- Décider des priorités des groupes de partenaires, homogènes et hétérogènes; et
- Déterminer les meilleurs mécanismes de collaboration pour s'attaquer aux enjeux prioritaires.

On trouvera les documents suivants dans les actes :

- une synthèse des enjeux présentés dans les documents pré symposium;
- un document sur les points saillants de l'étude de l'OCDE présenté par Tony Watts, chercheur principal;
- les capsules sur les enjeux principaux discutés à la conférence Canada-OCDE préparées par quatre participants à la conférence;
- un résumé de deux activités clés : établir les priorités, activité au cours de laquelle les groupes de partenaires se sont entendus sur les enjeux à travailler pendant le symposium; et aller vers les résultats, où on a identifié les

actions à entreprendre pour s'attaquer aux trois enjeux prioritaires identifiés.

La deuxième journée avait pour thèmes :

- présenter la recherche actuelle qui porte sur le développement de carrière, les politiques sociales et le monde du travail et qui peut aider l'élaboration de politiques et le développement de la main d'œuvre;
- définir un contenu de recherche qui serait utile à tous les groupes;
- élaborer des plans d'action provinciaux, territoriaux et nationaux visant à solutionner les questions soulevées autant pendant le symposium que dans les documents pré symposium;
- formuler des recommandations pour assurer la continuité du symposium et de ses retombées.

On trouvera les documents suivants dans les actes :

- les présentations des panélistes sur la recherche;
- un résumé des questions de recherche identifiées par les participants et leurs suggestions de mécanismes à mettre en place pour assurer l'accès aux résultats de recherche;
- une synthèse de des recommandations pour assurer la continuité du symposium et de ses retombées;
- un résumé des plans d'action provinciaux, territoriaux et nationaux.

5.0 POINTS SAILLANTS

5.1 Synthèse des enjeux 173
5.2 Observations de l'OCDE – Tony Watts 189
5.3 Messages clés et recommandations de la conférence OCDE – Canada Combler l'écart 201
5.4 Établir les priorités 205
5.5 Aller vers les résultats 209
5.6 Panel sur la recherche 211
5.7 Définir un programme de recherche pour changer les choses 229
5.8 Plans d'action des équipes 231
5.9 Maintenir la collaboration : recommandations 239

5.1 SYNTHÈSE DES ENJEUX

La synthèse des enjeux présentés dans les documents a été réalisée en suivant la démarche ci-après décrite:

- Lecture rigoureuse de tous les documents par trois personnes
- Identification des enjeux et des thèmes qui se dégagent des documents
- Consensus sur un nombre d'enjeux à retenir et sur la façon de les nommer
- Liste des points clés décrivant chacun des enjeux
- Identification d'extraits des documents pour illustrer chacun des enjeux

Les documents suivants ont été analysés pour préparer la synthèse:

- Yukon
- Colombie Britannique
- Alberta
- Saskatchewan
- Manitoba
- Ontario
- Québec
- Nunavut
- Nouveau-Brunswick
- Nouvelle Écosse
- Île du Prince Édouard
- DRHC
- Organismes nationaux

Préparée par
Lynne Bezanson, Céline Renald et Michel Turcotte

Il est à noter que le document préparé par Terre-Neuve/Labrador n'a pu être présenté à temps pour être inclus dans cette synthèse et les Territoires du Nord-Ouest ont été dans l'impossibilité de participer au symposium.

Cependant, les documents des deux juridictions sont présentés dans la section qui porte sur les documents pré symposium même si leurs enjeux ne sont pas inclus dans cette synthèse.

LES ENJEUX

Enjeu # 1 : Pour offrir des services de développement de carrière aux individus au moment où ils en ont besoin, l'établissement d'une stratégie cohérente est requis

Enjeu #2 : L'évaluation et de la reconnaissance des acquis (ERA) doivent être utilisées plus efficacement afin de soutenir la carrière des individus et les objectifs d'apprentissage et développementaux de la main-d'œuvre

Enjeu #3 : L'information touchant la carrière, l'apprentissage et le marché du travail constituent des forces dans toutes les provinces et les territoires, mais des lacunes et des inquiétudes subsistent encore

Enjeu #4 : Une recherche appliquée veritablement utile à tous les partenaires est nécessaire. La recherche présentement disponible est encore inconnue de l'ensemble des professionnels du domaine de la carrière

Enjeu # 5 : Un langage commun doit rassembler tous ceux qui partagent les enjeux du développement de carrière

Enjeu #6 : Les modèles de prestation de développement de carrière basés sur la dissémination d'information ont évolué vers des modèles désormais fondés sur les compétences d'apprentissage en gestion de carrière

Enjeu # 7 : Une culture d'apprentissage continu et de développement de carrière au Canada exigera une stratégie d'ensemble à long terme

Enjeu # 8 : Des normes professionnelles et un développement continu des praticiens en développement de carrière sont nécessaires à leur contribution efficace à l'apprentissage continu de leurs clients et aux objectifs développementaux de la main-d'œuvre

Enjeu # 9 : Nécessité pour les employeurs et le milieu de travail de posséder certaines connaissances en développement de carrière

Enjeu # 10 : Obligation de créer des mécanismes stables pour financer les services de développement de carrière

Enjeu # 11 : Importance de créer des modalités de partenariat entre tous ceux qui partagent les enjeux du développement de carrière

Enjeu # 12 : Portée de la création de mécanismes de soutien à une recherche novatrice et nécessité de rendre disponibles et compréhensibles la recherche et les connaissances existantes

Enjeu # 13 : Positionnement du développement de carrière dans un contexte de développement social, économique et communautaire

Enjeu # 14 : Nécessité de la coordination entre les politiques et les programmes des divers niveaux de gouvernement

Enjeu # 15 : Consolidation des rôles en développement de carrière en vue d'une contribution positive aux objectifs de la main-d'œuvre et aux enjeux entourant la pénurie de compétences

ENJEU # 1 : POUR OFFRIR DES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE AUX INDIVIDUS AU MOMENT OÙ ILS EN ONT BESOIN, L'ÉTABLISSEMENT D'UNE STRATÉGIE COHÉRENTE EST REQUIS

Considérations :

- Les modalités actuelles des services sont largement centrées sur des populations ciblées et visent à solutionner des crises; de nombreux adultes sont laissés pour compte dans un processus aussi peu développemental, surtout des travailleurs démunis
- Les services ont tendance à être davantage basés la disponibilité des services plutôt que sur les besoins et les demandes de la clientèle
- La coordination entre les prestataires des divers services est essentielle pour éviter le dédoublement
- Un accès plus universel exigera des modalités de prestation de services novatrices et économiques
- La vision d'ensemble d'un système cohérent de prestation doit être démontrée

- Un des principaux défis consiste à fournir des services de développement de carrière continus d'un organisme à l'autre, que ces derniers soient publics ou privés, et ce pour tous les citoyens et de leur transmettre l'information concernant leur accessibilité dans toutes les régions de la province
- On reconnaît de plus en plus le besoin de consolider ou de coordonner les nombreux programmes publics relatifs au développement de carrière
- La coordination des activités de développement de carrière, la programmation et la répartition des ressources sont également nécessaires pour influencer le programme d'action de développement de carrière.
- Le développement et les services de counseling devraient être centrés sur les utilisateurs et adaptés à leurs besoins
- Un accès accru aux services de carrière pour les individus ne participant pas aux programmes gouvernementaux doit être rendu possible. Présentement, la plupart des services sont centrés sur les programmes financés par les gouvernements, fédéral ou provinciaux, et leur accès est problématique pour ceux qui travaillent mais qui considèrent des changements d'orientation ou pour ceux qui ne désirent ou ne requièrent pas l'aide gouvernementale
- Il sera important par ailleurs, de favoriser non seulement l'accessibilité à la formation continue, mais d'assurer également la persévérance des participants à cette

formation. Pour ce faire, des services d'accompagnement devraient être développés et surtout maintenus

- La majorité des individus qui composeront la main-d'œuvre d'ici 15 ans en fait déjà partie, ce qui signifie que les services de développement de carrière doivent être disponibles dès maintenant aux travailleurs actuels pour assurer leur développement continu et préparer le bassin de travailleurs compétents requis
- Pour assurer une prestation de services basée sur un équilibre entre les individus et les besoins sociétaux, il est nécessaire que les supports soient personnalisés. Cette façon de faire qui rencontre les problèmes spécifiques des clients est plus coûteuse et exigera une expertise plus poussée mais les résultats comporteront des effets à plus long terme
- Jusqu'à ce que le développement de carrière s'ajuste aux enjeux politiques et s'associe à la productivité de la population active dans son ensemble plutôt qu'à ceux en situation de crise ou d'incompétence, le développement de carrière continuera d'être perçu comme un instrument politique marginal plutôt que central

ENJEU #2 : L'ÉVALUATION ET LA RECONNAISSANCE DES ACQUIS (ERA) DOIVENT ÊTRE UTILISÉES PLUS EFFICACEMENT AFIN DE SOUTENIR LA CARRIÈRE DES INDIVIDUS ET LES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE ET DÉVELOPPEMENTAUX DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Considérations :

- Plusieurs travailleurs, actifs ou potentiels, sont sous-utilisés
- L'évaluation et la reconnaissance des acquis (ERA) sont des outils émergents, encore sous-utilisés, pour inciter davantage d'adultes à apprendre et à accroître leurs compétences
- Il n'y a pas suffisamment d'adeptes de ERA parmi les employeurs ou dans les établissements d'enseignement
- Trop peu de professionnels en développement de carrière possèdent les compétences requises pour utiliser ERA
- Un système d'apprentissage soutenu par ERA et des services de développement de carrière est généralement bien accepté mais est encore éloigné de son plein développement

- L'apprentissage continu constitue une attente croissants dans le monde du travail et l'évaluation et la reconnaissance des acquis est un moyen de soutenir, d'encourager et de récompenser cette forme d'apprentissage
- L'utilisation efficace d'une main-d'œuvre existante mais sous-utilisée, les immigrants, les personnes handicapées, les travailleurs âgés, les chômeurs et les individus sous-utilisés par exemple, constitue toujours un défi
- Les employés, les employeurs, les établissements d'enseignement et les organismes responsables de la délivrance des permis doivent adhérer au concept de l'apprentissage continu et assumer la responsabilité de ce que cette situation comprend et implique
- Il est nécessaire de reconnaître la place et la crédibilité de l'évaluation et de la reconnaissance des acquis comme moyens par lesquels les travailleurs peuvent démontrer leurs compétences de travail.
- C'est un défi continu que de faire reconnaître les compétences obtenues à travers les expériences de vie, l'apprentissage en emploi et l'acquisition personnelle des connaissances
- Une certification peut être délivrée pour identifier certains ensembles de compétences et d'habiletés transférables, tant pour les nouveaux canadiens que pour la main-d'œuvre existante
- On évalue à 4,6 milliards en salaires annuels les effets de l'absence de reconnaissance des acquis; les compétences et les expériences de la main-d'œuvre canadienne continuent d'être méconnues et sous-utilisées.
- Changements démographiques dans la main-d'œuvre – L'intégration réussie et opportune

de travailleurs immigrants fortement qualifiés

- Une reconnaissance limitée (par les employeurs et les employés) de la transférabilité et de la valeur des compétences acquises à l'intérieur d'expériences antérieures est encore observée

ENJEU #3 : L'INFORMATION TOUCHANT LA CARRIÈRE, L'APPRENTISSAGE ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL CONSTITUENT DES FORCES DANS TOUTES LES PROVINCES ET LES TERRITOIRES, MAIS DES LACUNES ET DES INQUIÉTUDES SUBSISTENT ENCORE

Considérations:

- Il n'existe pas d'information suffisante sur les pénuries de main-d'œuvre prévisibles
- On dissuade trop souvent les jeunes de s'engager dans certaines voies professionnelles en raison d'une désinformation généralisée
- Les employeurs éprouvent des difficultés à atteindre les jeunes et leurs parents
- On constate un manque « pensée anticipative » face à l'information sur le marché du travail (par rapport aux possibilités d'emploi émergentes dans des économies rurales ou non traditionnelles)

- L'accessibilité à l'information est cruciale à un développement de carrière efficace. Malgré l'existence de nombreuses et excellentes sources d'information professionnelle ainsi que de nombreuses productions de qualité, ceux qui pourraient en bénéficier n'en connaissent pas toujours l'existence ou, s'ils les connaissent, ne savent pas toujours comment les utiliser efficacement
- L'accroissement de communications efficaces entre employeurs, éducateurs, parents et conseillers d'orientation améliorerait la circulation d'informations professionnelles pertinentes que les jeunes en situation d'apprentissage et de choix de carrière doivent absolument obtenir
- Quoique les parents demeurent une importante source d'information de carrière pour leurs enfants, ils reçoivent peu de support pour remplir ce rôle
- Il y a lieu de continuer à bâtir une base solide d'informations professionnelles pour soutenir les activités de développement de carrière, incluant des productions devant être accessibles et facilement comprises par tous les individus et les professionnels
- La documentation envoyée par la poste à des intermédiaires demeure souvent inutilisée parce que ces derniers ne prennent pas le temps qui leur permettrait d'en analyser le contenu
- Le commerce, l'industrie et le monde du travail ont besoin de moyens pour transmettre aux élèves l'information sur les carrières dans un large éventail d'occupations
- Les ressources développées au niveau national ne sont cependant pas toujours applicables aux petites communautés en raison d'un développement économique souvent restrictif. Tout un monde se dresse entre l'information de carrière précise dont les gens ont besoin, la façon avec laquelle les individus et les praticiens de carrière utilisent cette information, comment et dans quel format elle est présentée et mise en marché
- Il faut accorder plus de soutien aux individus qui envisagent des cheminements n'exigeant pas d'études post-secondaires. Exhorter les parents à soutenir leurs enfants à considérer, en plus de l'enseignement post-secondaire traditionnel, le large éventail d'options professionnelles et leur formation correspondante
- Transmettre l'information aux conseillers d'orientation, aux enseignants et aux administrateurs et les inciter à la partager avec leurs élèves et leurs parents
- L'information concernant les métiers et les carrières doit être adaptée aux perspectives et au contexte propres aux Premières Nations

ENJEU #4 : UNE RECHERCHE APPLIQUÉE VÉRITABLEMENT UTILE À TOUS LES PARTENAIRES EST NÉCESSAIRE. LA RECHERCHE PRÉSENTEMENT DISPONIBLE EST ENCORE INCONNUE DE L'ENSEMBLE DES PROFESSIONNELS DU DOMAINE DE LA CARRIÈRE

Considérations:

- Des situations spécifiques aux milieux de travail, comme la motivation, la satisfaction, l'absentéisme et la rétention des travailleurs doivent être mieux comprises
- L'efficacité des interventions en développement de carrière en vue d'atteindre les objectifs des ressources humaines n'est pas toujours vérifiée ou démontrée
- Le programme de recherche comprenant la contribution des employés et pouvant aider à répondre aux questions du marché du travail reste à établir

- Les chercheurs pourraient consacrer davantage de temps à la recherche appliquée. Cette situation pourrait dévoiler les différences existant entre les besoins des clients et les services offerts, en évaluant l'efficacité de l'impact des services de développement de carrière et les résultats de l'enseignement à distance.
- Un mécanisme qui pourrait être utilisé pour favoriser l'augmentation de la flexibilité des services de développement de carrière serait la création d'un plan d'actions à l'intention des leaders et des chercheurs en vue de répondre directement aux priorités de la main-d'œuvre.
- Développer des stratégies de collecte d'informations pertinentes (démarches, résultats, évaluation) pour démontrer les effets des programmes et des services de développement de carrière.
- Compréhension – il est nécessaire d'accroître la compréhension des besoins des divers groupes de clients, de ce qui fonctionne, et le coût et les bénéfices des diverses interventions. L'information est plus volumineuse que jamais mais sa compréhension n'en est pas meilleure pour autant
- Imputabilité – il existe un besoin d'équilibrer diverses approches pour tenir compte des sujets suivants : autoévaluation, surveillance, domaines de recherche et d'évaluation et indicateurs de normes de compétence, lignes de conduite, procédures et communications touchant les priorités, les exigences et les attentes.
- Anticiper l'offre de services, que ce soit en termes de formation continue, de développement de la main-d'œuvre ou de développement de carrière.
- Assurer un suivi efficace des programmes et des services de développement de carrière en vue d'atteindre les objectifs projetés des élèves (par exemple, l'atteinte des compétences de développement de carrière)
- L'évaluation de programmes/services, bien que très limitée, demeure nécessaire pour fournir un support continu, sinon accru et elle est un investissement dans les services de carrière. L'information obtenue à travers l'évaluation soutient aussi les mécanismes d'assurance de la qualité et identifie les écarts ou les insuffisances dans la prestation des services.
- Les responsables de développement de politiques ont besoin d'être convaincus des impacts économiques et sociaux des services de développement de carrière et le rôle des politiques en aidant à la fois les employeurs et les travailleurs à contribuer à la croissance de l'économie. Comme les employeurs, ils doivent voir des données de résultats qui prouvent l'efficacité des services de développement de carrière.
- La recherche n'est pas largement partagée et les chercheurs n'ont aucun moyen de réunir leurs efforts. Il existe un momentum pour aller plus avant en établissant un centre de développement de carrière et de politiques publiques avec un accent sur des pratiques éprouvées.

ENJEU # 5 : UN LANGAGE COMMUN DOIT RASSEMBLER TOUS CEUX QUI PARTAGENT LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Considérations:

- La langue du développement de carrière, de l'apprentissage continu et du développement de la main-d'œuvre utilise souvent un jargon qui la rend floue ou nébuleuse
- Il existe présentement des outils de développement de carrière qui seraient susceptibles de corriger cette situation (Guide canadien des compétences et Plan directeur pour le désign en développement de vie-carrière)
- L'apport des employeurs et l'introduction de politiques s'avèrent nécessaires à la création d'un langage commun

- La définition de la carrière et la compréhension de la nature de son développement varient énormément d'un groupe à l'autre et parfois, d'une personne à l'autre. Pour assurer une certaine uniformité, il reste beaucoup de travail à accomplir en ce sens
- D'ici à ce qu'un langage commun soit établi entre les praticiens de la carrière et les employeurs, le dialogue qui permettrait de choisir le seuil minimum des activités de développement de carrière à implanter demeurera problématique
- La participation des partenaires aux discussions des relations au Guide canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière et le développement d'outils de base plus large comme Le Plan directeur pour le désign en développement de vie-carrière ont d'ores et déjà aidé la communauté de développement de carrière à élaborer une langue commune à tous et une compréhension partagée d'éléments clés et d'indicateurs de performance
- Les praticiens en développement de carrière doivent mettre leurs efforts en commun pour établir des lignes directrices et des normes à l'intention de ceux qui désirent offrir ces services au public
- Parmi les exemples où des compréhensions communes ont été traduites en terme de volonté accrue d'adopter un mode alternatif de mesures de succès, on peut compter celui des districts scolaires qui ont utilisé Le Plan directeur pour le désign en développement de vie-carrière pour établir leurs indicateurs de performance en développement de carrière
- Les employeurs constituent une base encore inutilisée de clients présentant des besoins qui, s'ils étaient connus de la communauté de développement de carrière, pourraient être comblés par le développement de nouveaux outils. Pour arriver à un tel résultat, les employeurs doivent d'abord accepter la valeur intrinsèque des services de développement de carrière et exprimer ensuite clairement leurs besoins. Une telle situation ne peut se produire sans l'établissement d'un dialogue efficace entre ces deux groupes d'intérêt commun et sans une langue dans laquelle les deux groupes soient confortables
- Une définition partagée de la signification des termes et des genres d'activités d'apprentissage constituant l'apprentissage continu sont ici deux éléments importants
- Les praticiens de la carrière doivent pouvoir communiquer en utilisant une langue que les employeurs comprendront lorsqu'on fera auprès d'eux la promotion d'initiatives comme la réduction de l'absentéisme, l'augmentation de la productivité et la rétention accrue de leur personnel
- Pour devenir un meilleur instrument de politiques, le domaine de développement de carrière doit être plus clair dans la promotion de ses services et dans la manière de les transmettre. La langue du domaine doit devenir universellement compréhensible

ENJEU #6 : LES MODÈLES DE PRESTATION DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE BASÉS SUR LA DISSÉMINATION D'INFORMATION ONT ÉVOLUÉ VERS DES MODÈLES DÉSORMAIS FONDÉS SUR LES COMPÉTENCES D'APPRENTISSAGE EN GESTION DE CARRIÈRE

Considérations:

Implications politiques :

- L'acquisition de compétences de gestion de carrière doit être reconnue comme faisant partie intégrante des pratiques de développement de carrière et de leur démonstration
- Les services seront davantage modelés sur les besoins des employeurs que sur ceux des pourvoyeurs de fonds

Implications pour la formation :

- L'accent des services doit désormais porter sur les compétences d'apprentissage et sur les attitudes requises pour réussir sur le marché du travail
- L'apprentissage de ces compétences et de ces attitudes nécessite davantage d'expériences sur le terrain que celles actuellement disponibles
- Une expansion plus active de son champ d'activités pour inclure les problèmes économiques de la communauté sera nécessaire

- Les jeunes ont indiqué avoir reçu peu d'orientation de carrière à l'école, une exposition insuffisante aux réalités de la main-d'œuvre et une préparation tronquée en recherche d'emploi
- Les clients sont désormais encouragés à développer des habiletés en gestion de carrière et à prendre une part plus active dans leur prise de décision de carrière à toutes les étapes de leur vie
- Les praticiens de la carrière doivent par conséquent passer du rôle de « transmetteurs » d'informations à celui de « médiateurs » d'acquisition de compétences
- Il faut permettre l'évolution des modèles de développement de carrière encourageant le développement des compétences nécessaires pour gérer soi-même sa carrière
- On doit également soutenir les expériences de travail coopératif et les visites en milieux de travail pour les élèves pour leur permettre l'acquisition de connaissances de première source touchant des choix de carrière potentiels
- L'absence de possibilités d'apprentissage en milieu de travail est signalée: les travailleurs n'ont pas suffisamment d'occasions d' « apprendre tout en en travaillant »
- L'absence de programmes de leadership, de mentorat, d'expériences de travail et d'apprentissage d'un métier qui donneraient aux individus des occasions d'acquérir des compétences et d'effecteur des expériences de rôles vie/carrière (pour les aider lors de la prise de décision) est constatée
- Nécessité de favoriser les programmes de mentorat en milieu de travail
- Les employeurs et les responsables de politiques devraient permettre l'élargissement des possibilités d'apprentissage expérimental de travail pour les élèves du secondaire pour soutenir leur apprentissage de développement de carrière et leur exploration professionnelle
- Meilleure coordination du placement en milieu de travail dans la communauté
- Il est important que les organismes de développement de carrière fassent la promotion de leurs services et de leurs programmes en tenant compte des besoins des employeurs plutôt de ce qu'on peut leur offrir

ENJEU # 7 : UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE CONTINU ET DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE AU CANADA EXIGERA UNE STRATÉGIE D'ENSEMBLE À LONG TERME

Considérations:

- L'apprentissage continu n'est pas bien compris de nombreuses personnes. Il prend une certaine valeur au moment où il se rattache à leurs objectifs personnels de carrière et de vie

- Plusieurs individus ne comprennent pas ou ne valorisent pas les services de développement de carrière qui leur permettraient d'établir ces liens
- Les services de développement de carrière deviennent des priorités stratégiques dans le contexte d'acquisition de compétences et d'apprentissage et contribuent à la coordination de services continus pour soutenir les individus
- Les éléments de stratégies de longue portée nécessitent un développement et un partage à travers les juridictions

- Soutenir et encourager l'apprentissage continu et l'administration de sa carrière requiert primordialement un niveau d'entente entre les employeurs, les industries et les associations professionnelles pour y investir et les considérer comme des moyens de rencontrer leurs objectifs de productivité, de recrutement et de rétention des travailleurs
- Répandre le concert d'une culture de prise en charge de ses propres choix encourage les individus à faire des choix et à prendre des décisions conscientes touchant leur carrière plutôt que de laisser le hasard en dicter les éléments
- Plusieurs adultes expriment leurs perceptions de l'importance de l'apprentissage et de la nécessité de parfaire leur formation. Cependant, peu d'entre eux vont jusqu'au bout et entreprennent la formation. La documentation en gestion et les demonstrations anecdotiques sous-estiment l'importance de la motivation dans la réussite des transitions et de l'apprentissage
- Découvrir sa propre niche dans le milieu du travail nécessite une solide connaissance de soi, de motivation et de talents. Pour soutenir ces caractéristiques, les organismes tant publics que privés doivent créer des conditions et une culture qui favorisent la contribution spécifique de chaque individu
- Établissement d'une culture de développement de l'apprentissage tout au long de la vie : conscientiser les clientèles à l'importance de l'orientation et par le fait même à l'importance du développement de l'apprentissage tout au long de la vie
- Cette culture de la formation continue doit également toucher les entreprises de manière à développer des organisations apprenantes
- À long terme et, quelles que soient les conditions qui seront prises pour l'établissement d'un leadership stratégique en relation avec l'apprentissage continu, il faut inclure le leadership en relation avec le développement de carrière
- La législation établie et les réglementations forçant en quelque sorte un retour rapide au travail ont accentué les transitions fugitives plutôt que d'aider les travailleurs à accorder leurs objectifs de formation à des objectifs de carrière plus appropriés à leur situation. Privés d'interventions à long terme, plusieurs clients rencontrant des obstacles à l'emploi n'atteindront pas le marché du travail et continueront à vivre d'aide sociale
- Développer les compétences essentielles au travail, à travers des occupations et des domaines professionnels, des habiletés transférables et des compétences de gestion vie-carrière

ENJEU # 8 : DES NORMES PROFESSIONNELLES ET UN DÉVELOPPEMENT CONTINU DES PRATICIENS EN DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE SONT NÉCESSAIRES À LEUR CONTRIBUTION EFFICACE À L'APPRENTISSAGE CONTINU DE LEURS CLIENTS ET AUX OBJECTIFS DÉVELOPPEMENTAUX DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Considérations:

Les normes professionnelles favorisent :

- La confiance dans les services chez les utilisateurs
- La certitude, de la part des responsables de politiques, que les investissements dans les programmes et les ressources seront fructueux
- Le soutien aux employeurs en vue de trouver des employés correspondant à leurs besoins de main-d'œuvre

Le Guide canadien des compétences pour les professionnels en développement de carrière a été développé et son adhésion est volontaire :

- Quelles seront les prochaines étapes pour assurer la qualité des services?
- Quelle est l'accessibilité des enjeux de formation? Quelles en seront les conditions d'administration?
- Quels rôles de prestation du développement de carrière peuvent être assumés par « d'autres acteurs », c'est-à-dire les enseignants, les formateurs à l'éducation des adultes, les parents –pour élargir l'accès au soutien en développement de carrière. L'apprentissage continu n'est pas bien compris de nombreuses personnes. Il prend une certaine valeur au moment où il se rattache à leurs objectifs personnels de carrière et de vie

- L'absence de normes peut résulter dans une prestation de services de développement de carrière mal comprise et sous-évaluée
- S'assurer que ceux qui travaillent auprès des clients en développement de carrière aient les compétences et les habiletés requises pour le faire
- L'adhésion au Guide canadien de compétences et aux mécanismes destinés à ceux qui rencontrent des normes approuvées est requise. La certification formelle en développement de carrière demeure un enjeu majeur. Plusieurs programmes de développement de carrière sont relativement nouveaux. Toutefois, un travail considérable a été récemment accompli au niveau national pour développer Le Guide canadien à l'intention des praticiens et il est désormais bien positionné pour devenir le cadre d'organisation pour établir le niveau de cohérence dans les programmes de formation de tout le Canada
- Les Guide canadien et Le Plan directeur pour le désign en développement vie-carrière étant la base des objectifs d'apprentissage, ce sont des instruments qui pourraient être utilisés pour bâtir des normes communes à l'intérieur d'une profession, pour fournir le cadre d'une cueillette de données touchant les résultats de l'apprentissage, pour accroître la cohérence dans la formation et l'accessibilité et le support aux recherches novatrices
- Par conséquent, un praticien de la carrière efficace sera celui qui se tient au courant de tous les nouveaux développements. Le paradoxe des services de développement de carrière réside dans la difficulté d'obtenir, pour les praticiens du domaine, des programmes adaptés à leurs besoins
- Dans les organismes fournissant le financement, le développement professionnel à l'intention des praticiens doit être reconnu comme un nécessaire et valable investissement
- Les coûts associés à la formation du personnel dans les organismes gouvernementaux et l'attribution de fonds aux fournisseurs externes constituent souvent un obstacle à l'implantation des programmes
- Les enseignants atteignent chaque jour des millions d'enfants et de jeunes. Cependant, la grande majorité des programmes de baccalauréats en pédagogie ne contiennent aucune notion de développement de carrière. Les enseignants n'ont alors virtuellement aucune expertise dans ce domaine et pourtant, ils demeurent parmi les personnes exerçant la plus grande influence sur la vie pré-adulte d'un individu

ENJEU # 9 : NÉCESSITÉ POUR LES EMPLOYEURS ET LE MILIEU DE TRAVAIL DE POSSÉDER CERTAINES CONNAISSANCES EN DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Commentaires:

- Les employeurs doivent souvent solutionner des problèmes concernant le recrutement, la rétention, la planification de la relève, la motivation et la productivité de leurs travailleurs. Quel soutien pourrait leur apporter la communauté du développement de carrière?
- Les praticiens en développement de carrière doivent, pour leur part, résoudre des problèmes rattachés à l'acquisition d'expériences de travail par les jeunes et doivent aider les travailleurs à trouver un

emploi dans lequel ils sentiront à l'aise. Quel soutien pourraient à leur tour leur accorder les employeurs?
- Quelles stratégies sont nécessaires pour que cette situation soit favorable aux deux parties?
- Quelles stratégies devrait-on élaborer pour soutenir spécifiquement les petits employeurs?

- Les employeurs doivent aussi posséder une base de compétences pour rendre leurs travailleurs satisfaits et productifs
- Ils doivent traiter avec leurs employés de questions de gestion de ressources humaines, de planification de la relève, de développement organisationnel et stratégique, de modalités de reconnaissance et d'accessibilité à des programmes de formation et de développement
- Les services de développement de carrière pourraient également contribuer à une meilleure utilisation des ressources humaines en entreprises. Ils pourraient par exemple, étudier et intervenir dans les situations suivantes :
  - Problématique des travailleurs âgés dont on utilise peu ou pas l'expertise
  - Personnel sur-qualifié ou sous-qualifié pour un poste
  - Réalités multiculturelles dans l'entreprise
  - Rétention de la main-d'œuvre
  - L'impact des conditions de travail sur la santé mentale des travailleurs
- Alors que les employeurs importants peuvent systématiquement offrir du développement de carrière à l'intérieur de leur entreprise, la plupart des petits employeurs détiennent trop peu de ressources pour offrir ces avantages à leurs employés. La plupart des employeurs possèdent, en admettant qu'ils en ont, des compétences limitées en termes de ressources humaines
- Souvent, les employeurs ne trouvent pas à l'intérieur de leur entreprise les compétences requises pour entreprendre de telles démarches. Ces employeurs doivent être alors informés du Programme de Partenariat Sectoriel qui les reliera à des regroupements industrie/secteur/occupation fournissant un support financier en planification, développement et implantation des stratégies de recrutement et de rétention de personnel
- Il faudra travailler davantage à encourager les employeurs à embaucher et à soutenir des travailleurs éprouvant des difficultés à trouver de l'emploi. Des salaires subventionnés, une formation en emploi et un travail supervisé pourraient motiver les employeurs
- Les petits employeurs ayant peu de ressources pour former leur personnel existant, ils risquent de perdre ceux qui recherchent de l'avancement dans leur carrière parce qu'ils n'auront pas les moyens de les former. Les individus manquent souvent de compétences adéquates pour accroître par eux-mêmes leurs connaissances et ont besoin d'un coup de pouce pour relancer leur motivation et se préparer à gérer leur propre développement

ENJEU # 10 : OBLIGATION DE CRÉER DES MÉCANISMES STABLES POUR FINANCER LES SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Considérations:
- Les services de développement de carrière sont considérés comme un bien public et sont largement financés par les gouvernements. Cette situation les rend vulnérables aux changements de politiques et de programmes
- Avant que les services de développement de carrière ne soient regroupés et imputables des résultats de leur propre gestion, en dehors des programmes d'activités, ils demeureront vulnérables, leur accessibilité sera inégale et les normes de la profession seront difficiles à maintenir

- Créer des mécanismes stables pour financer les services de développement de carrière qui ne rendront pas la portée et de la nature de ces services vulnérables aux changements de réglementation et de politique
- Pour ce faire, on doit s'assurer que des programmes adéquatement pourvus en

personnel et en finances soient effectifs pour tous les élèves, indépendamment de l'endroit où ils vivent dans la province/territoire. Une fois les modèles de pratiques exemplaires développés, le financement et le support aux programmes et aux services de développement de carrière devront être assurés

- Garantir la mise en place des ressources pour la prestation des services dans l'implantation d'une politique (ainsi, une expertise dans le domaine du développement de carrière peut s'avérer nécessaire au niveau secondaire)
- L'allocation des ressources – nécessité d'évaluer continuellement l'allocation des ressources pour déterminer l'alliance de programmes et de services la plus efficace en tenant compte des nombreux groupes de clients à desservir, tant ceux qui ont le plus besoin de services les autres citoyens
- Maintenir et augmenter la capacité des organismes et des groupes communautaires à offrir ces services
- Le support financier, les critères de financement et les protocoles d'entente entre les organismes et les gouvernements peuvent souvent isoler les praticiens et les fournisseurs de services
- Déterminer le degré par lequel les organismes nationaux peuvent contribuer à l'évolution du programme d'action. L'absence d'un puissant groupe de pression pancanadien en développement de carrière a une influence négative sur son financement par les organismes nationaux. Il n'y a actuellement aucun porte-parole national pour tout le domaine des services et des fournisseurs de services en développement de carrière. Il n'existe pas non plus d'association nationale de développement professionnel de carrière qui pourrait influencer les politiques gouvernementales.

ENJEU # 11 : IMPORTANCE DE CRÉER DES MODALITÉS DE PARTENARIAT ENTRE TOUS CEUX QUI PARTAGENT LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Considérations:

- Produire une main-d'œuvre compétente, motivée et productive constitue un objectif commun parmi les développeurs, les employeurs, les travailleurs et les praticiens du développement de carrière.
- Malgré des perspectives différentes, l'implication de tous les partenaires est essentielle pour l'atteinte de cet objectif
- Les mécanismes d'une collaboration continue, le partage de la recherche et de la connaissance, la résolution de problèmes et les innovations de support ne sont pas vraiment développés
- Les mécanismes qui permettront aux consommateurs de services en développement de carrière et aux travailleurs de faire entendre leur voix ne sont pas encore en place

- Un autre défi de taille consiste à renforcer les liens entre les politiques, les pratiques, les employeurs et le travail en vue d'aborder plus efficacement les enjeux propres au développement de carrière
- Les modèles industriels fondés sur le partenariat entre l'industrie, le travail, les gouvernements, les organismes établissant la réglementation, les groupes sectoriels, l'apprentissage et le post-secondaire ont augmenté de façon significative
- On assiste à une amélioration des communications et de l'information reliant tous les partenaires, spécifiquement les praticiens de première ligne et les fournisseurs de services, et les responsables principaux de politiques. Des structures formelles seront nécessaires pour faciliter les échanges d'information à des moments cruciaux, particulièrement lors de l'implantation de politiques et de changements de programmes
- Les politiques doivent se développer et être utilisées efficacement pour répondre aux priorités sociales, pour guider la prestation de services, pour améliorer les résultats du

système complet de développement de carrière et les employeurs

- Encourager et établir un lieu de dialogue direct entre employeurs, syndicats, responsables de politiques, éducateurs et praticiens des services de développement de carrière pour identifier et commencer à abattre les barrières systémiques qui s'érigent souvent devant les changements
- Le mécanisme de consultation où la voix des clients, des travailleurs, des praticiens et des chercheurs peut se faire entendre des responsables de politiques n'existe pas encore
- Dans certaines provinces, des modalités ont été mises en place pour faire entendre le point de vue des jeunes
- Inciter davantage les employeurs à découvrir eux-mêmes des solutions aux défis du marché du travail contemporain
- Accroître l'implication des clients dans le développement de matériel d'information touchant le marché du travail
- Il n'existe pas d'association nationale professionnelle de développement de carrière qui pourrait influencer les politiques gouvernementales en utilisant les données de la recherche et des preuves recueillies par les praticiens. Une des conséquences de cette absence de représentation, tant pour les organismes que pour l'utilisateur de services, est de soumettre les enjeux politiques aux caprices de la mode du jour.

ENJEU # 12 : PORTÉE DE LA CRÉATION DE MÉCANISMES DE SOUTIEN À UNE RECHERCHE NOVATRICE ET NÉCESSITÉ DE RENDRE DISPONIBLES ET COMPRÉHENSIBLES LA RECHERCHE ET LES CONNAISSANCES EXISTANTES

Considérations:

- Un groupe de recherche appliquée existe mais n'est pas visible
- Les pratiques prometteuses sont nombreuses mais souvent inconnues des fournisseurs de services d'une communauté ou d'une ville, ou même d'une province/territoire/nation
- La recherche internationale et les pratiques prometteuses sont abondantes

- Le développement d'un centre national d'information pouvant fournir une source efficace d'expertise et qui pouvant soutenir les services de développement de carrière est suggéré
- Les modèles de pratiques prometteuses doivent être développés. Présentement, la collecte et l'étude de la recherche complétées sur le développement de carrière doivent être publicisées pour identifier les meilleurs modèles et déterminer la nécessité de poursuivre des recherches ultérieures
- Identifier des moyens d'étendre les meilleures pratiques à travers la province
- Appliquer la technologie de façon créative
- Utiliser des approches plus proactives et plus responsables en vue de développer des solutions créatrices aux problèmes
- Le défi majeur consiste à identifier un groupement national soutenu par une solide expertise et possédant le mandat et les sources de financement pour fournir la coordination et le leadership nécessaires pour entreprendre la recherche qui s'impose

ENJEU # 13 : POSITIONNEMENT DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE DANS UN CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL, ÉCONOMIQUE ET COMMUNAUTAIRE

Considérations:

- Des services de développement de carrière de qualité soutiendraient en même temps l'atteinte d'objectifs reliés à l'inclusion sociale et à l'égalité d'accès et de chances
- Les services de développement de carrière doivent être adaptés aux différents contextes sociaux, économiques et culturels
- Dans plusieurs communautés canadiennes, la carrière, la communauté et le développement économique sont inséparables
- Il existe des implications majeures pour les rôles et la formation des dispen-

sateurs de services de carrière aussi bien que pour a dissémination de modèles adaptés à ces contextes

- Une meilleure compréhension des défis régionaux est nécessaire
- La volonté de développer des programmes nationaux, des politiques et des services qui reflètent les besoins de la population canadienne habitant hors des grands centres doit être présente
- On doit passer à une prestation de services de carrière requis plutôt que d'être soumis à la seule loi de l'offre comme c'est trop fréquemment le cas
- Des programmes reliés à l'apprentissage continu et au développement d'une main-d'œuvre tenant compte des objectifs sociaux, économiques et politiques des communautés du Nord devraient être instaurés
- Poursuivre la recherche des différents besoins urbains par rapport aux besoins ruraux
- Un autre défi réside dans l'équilibre d'enjeux comme les besoins sociaux et ceux de la main-d'œuvre et de l'individu quand on évalue les besoins collectifs de l'apprentissage continu. Établir l'équilibre dans la jonction entre les individus et la société est essentielle à la création de programmes réussis. Les services de développement de carrière doivent favoriser cette relation entre les individus et la société dans leur service à la clientèle
- Une conscientisation relativement aux efforts à faire, aux dialogues à établir et à l'écoute des Premières Nations, des Métis et des autres groupes aborigènes doit prendre place. Ces groupes doivent être soutenus dans le développement de programmes reflétant bien leurs valeurs culturelles, leurs traditions et leurs contextes environnementaux. Ils doivent être conviés à la planification d'activités susceptibles de résoudre leurs enjeux éducatifs et de main-d'œuvre en Saskatchewan afin d'assurer que leurs points de vue soient entendus avant la mise en place de plans d'actions
- Rechercher sans cesse la contribution des partenaires majeurs et construire des communautés globales où la contribution de chacun est importante. Utiliser l'approche de groupe couplée à celle de la définition de but et d'objectif communs constituerait une bonne approche. Des consultations continues avec les employeurs, les personnes âgées, les nouveaux arrivants et la clientèle requérant des services spéciaux sont essentielles pour déterminer leurs besoins et pour en assurer le bon rayonnement
- S'assurer que les travailleurs démunis et les chômeurs possèdent les techniques de recherche d'emploi adéquates et rendre la technologie accessible
- Les fournisseurs de services de développement de carrière doivent établir des réseaux en joignant des associations, des chambres de commerce et d'autres groupes communautaires pour accroître leur connaissance des programmes et des services de développe-ment de carrière

ENJEU # 14 : NÉCESSITÉ DE LA COORDINATION ENTRE LES POLITIQUES ET LES PROGRAMMES DES DIVERS NIVEAUX DE GOUVERNEMENT

Considérations:

- Il n'existe actuellement pas d'accès uniforme aux services de développement de carrière pour les canadiens et ce, dans aucun secteur (maternelle à 12^{e} année, études post-secondaires, travailleurs et chômeurs)
- Le portrait des possibilités de services et des fournisseurs de services pour toutes les provinces/territoires est encore incomplet
- Une politique qui n'inclut pas l'implantation de normes d'assurance de la qualité, si bonne soit-elle, est par le fait même affaiblie
- Une coordination stratégique des services d'orientation à travers les secteurs gouvernementaux, entre les gouvernements et les autres partenaires est nécessaire

- Dans ce domaine, le principal défi au Canada repose sur la fragmentation et la réduction

des responsabilités du développement de carrière, tant aux niveaux fédéral que provincial et territorial

- Le développement de carrière est inégalement identifié comme instrument politique de croissance au Canada, et ce dans les 14 juridictions
- Somme toute, il existe de nombreux programmes et services de développement de carrière mais leur coordination semble chaotique. C'est encore un défi de taille que de tenter d'atteindre la source centrale pour tous les programmes et services de développement de carrière financés par les gouvernements fédéral et provinciaux
- Pour assurer que les provinces soient réellement et efficacement capables de rencontrer les défis du développement de carrière, l'apprentissage continu et le développement de la main-d'œuvre, les responsables de politiques, les secteurs industriels, les systèmes d'éducation et les fournisseurs de services doivent développer et s'entendre sur une vision intégrée et des stratégies de dissémination de services (incluant l'éducation, la formation et le développement de compétences)
- L'obtention d'une description complète des types de programmes et des services offerts à l'intérieur de la province et les normes utilisées est une étape nécessaire vers la création d'une approche coordonnée
- Il faudra entreprendre l'inventaire des biens institutionnels et des services pour toute la province, effectuer une analyse qualitative pour identifier les organismes qui fournissent des programmes de planification de carrière/vie, les programmes/services offerts, les groupes de clients servis, les sources de financement, les réseaux formels et informels et les mécanismes de communication et de coordination dans le domaine de la planification vie/carrière aux niveaux provincial et national et finalement, définir quelles sont les modalités utilisées dans différentes juridiction à travers tout le Canada

ENJEU # 15 : CONSOLIDATION DES RÔLES EN DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE EN VUE D'UNE CONTRIBUTION POSITIVE AUX OBJECTIFS DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET AUX ENJEUX ENTOURANT LA PÉNURIE DE COMPÉTENCES

Considérations:

- Les enjeux touchant la main-d'œuvre doivent être étudiés dans un sens large – diminution de populations, migrations externes, populations rurales, pénurie de main-d'œuvre, vieillissement de la main d'œuvre, emplois liés au domaine du savoir exercés sur une courte période, grand nombre de jeunes Aborigènes requérant une éducation et une formation pouvant répondre aux exigences du marché du travail sont des exemples parmi d'autres
- En plus de l'information sur les carrières et le marché du travail, les services de développement de carrière n'ont pas été pleinement utilisés jusqu'à présent par les responsables des politiques pour répondre à tous les enjeux de la main-d'œuvre

- Le remplacement de la main-d'œuvre âgée dans des secteurs majeurs de l'économie, l'augmentation du nombre d'apprentis dans des métiers spécialisés et dans le secteur manufacturier, sont des enjeux
- Il n'existe pas encore de structure formelle pour faire revenir les retraités sur le marché du travail en tant que mentors. Un grand nombre d'individus prenant leur retraite n'a jamais eu la chance de transmettre ses vues sur le sens donné à leur carrière et sur ce qu'a signifié concrètement pour eux l'apprentissage continu
- La préparation de la relève dans les organisations est essentielle, la démographie touchant les chefs d'entreprises et les travailleurs étant la même que celle de la population canadienne en général
- L'enjeu émergent de l'approvisionnement à grande échelle de main-d'œuvre– Tant en quantité (disponibilité de travailleurs) qu'en qualité (niveaux d'éducation, de formation et

de compétences) le besoin grandissant en main-d'œuvre représentera un important défi

- Un transfert de marché du travail « d'un marché d'employeurs » à un « marché de travailleurs »
- Favoriser encore plus l'arrimage entre la formation offerte et les exigences du marché du travail
- Les employeurs doivent prévoir des primes pour attirer les travailleurs compétents dans leur entreprise, primes qui augmenteront de plus en plus
- Le manque d'accès à de l'information précise sur les besoins du marché du travail par rapport aux carrière en grande demande est souvent signalé
- Réaligner les perceptions et les attentes du public avec des aspirations de carrière réalistes (surtout les attentes des parents vis-à-vis leurs enfants)
- Modifier les attitudes des enseignants/ conseillers au sujet des options scolaires et professionnelles offertes aux étudiants pour s'assurer de la transmission d'une information équilibrée touchant autant les options universitaires que techniques et professionnelles
- Il existe un préjugé, implicite ou explicite, vis-à-vis l'université comme option d'études post-secondaire à favoriser. On devrait plutôt présenter toutes les options possibles, incluant les métiers, sur une base égale –
- Il est difficile de surmonter le préjugé défavorable partagé par de trop nombreux employeurs envers les personnes handicapées
- Il faudra admettre que la formation formelle puisse ne pas convenir à des individus possédant des compétences de fonctionnement limité en milieu de travail (c'est-à-dire qu'il faudra prévoir des modalités alternatives d'acquisition de compétences requises pour combler un emploi)

5.2 OBSERVATIONS DE L'OCDE – TONY WATTS

INTRODUCTION

Le développement de carrière occupe plus que jamais, à l'échelle internationale, une place importante dans les politiques publiques. Le présent document résume quelques conclusions majeures tirées d'une récente étude de l'OCDE portant sur les politiques relatives à l'orientation professionnelle (OCDE, 2003). Cette étude couvrait 14 pays et a servi de fondement à deux autres : l'une conduite par la Commission européenne (Sultana, 2003) et l'autre par la Banque mondiale (Watts et Fretwell, 2003) Ces trois recherches qui se recoupent ont traité de l'ensemble de la situation de l'orientation professionnelle dans 36 pays. Leur coordination a été stimulée d'une manière significative par la tenue de deux Symposiums internationaux, le premier à Ottawa, en 1999, et le second à Vancouver, en 2001 (Hiebert et Bezanson, 1999; Bezanson et O'Reilly, 2002), tous deux animés magistralement par la *Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière*. Je tiens ici à rendre hommage à Lynne Bezanson et à son équipe, de même qu'aux employés de DRHC qui les ont aidées à assumer un leadership international dans ce domaine. En terminant, je mentionnerai brièvement quelques initiatives qui permettront d'assurer le prolongement du momentum créé par ces initiatives.

L'ÉTUDE DE L'OCDE

L'OCDE est une organisation intergouvernementale ayant son siège à Paris. Regroupant actuellement 30 pays membres, répartis mondialement, la plupart de ses activités consiste à effectuer des analyses comparatives, à permettre aux divers pays de se comparer par rapport à leurs semblables et à partager entre eux des expériences fructueuses – pour s'habiliter mutuellement à faire la promotion de leurs réussites et à tirer profit de ce qui se fait ailleurs-.

Le programme de l'OCDE étant défini par les pays membres, le seul fait qu'une étude portant sur les politiques relatives à l'orientation professionnelle ait été réalisée est très important en soi. L'OCDE avait déjà touché aux questions d'orientation professionnelle, principalement dans l'optique de l'analyse des enjeux politiques concernant les transitions initiales entre l'école et le marché du travail (OCDE/CERI, 1996; OCDE, 2000). Mais en 2003, c'était la première fois qu'elle entreprenait spécifiquement un examen complet et formel sur l'orientation professionnelle et qu'elle considérait son processus comme étant continu. Quatorze pays y avait alors participé : 11 pays européens, les autres étant l'Australie, le Canada et la Corée.

La définition d'orientation professionnelle adoptée dans l'étude de l'OCDE ressemble beaucoup à celle du terme développement de carrière utilisée dans ce Symposium. On englobe donc tous les services destinés à aider les individus à faire des choix d'ordre scolaire et professionnel et à gérer leur carrière, indépendamment de leur âge et de l'étape de leur vie. Il peut s'agir de services offerts dans les écoles, les universités et les collèges, dans les établissements de formation professionnelle, dans les services publics d'emploi, dans les entreprises, dans les secteurs communautaire et privé ou à travers le bénévolat. Ces services peuvent être individuels ou collectifs et être offerts en direct ou à distance (incluant les lignes d'aide et les sites Internet). Ils englobent l'information sur les carrières (papier, utilisation des TIC-Technologies de l'information et des communications- et autres formats), les

instruments d'évaluation et d'autoévaluation, les entrevues de counseling, les programmes d'éducation à la carrière et de gestion de carrière, les programmes d'exploration et de recherche d'emploi et les services de transition.

Je souhaite donc aborder brièvement, sous cinq rubriques principales, les enjeux majeurs identifiés dans cette étude de l'OCDE: justification, preuve, prestation, allocation des ressources et leadership. Ceux-ci représentent des défis que le Canada partage avec d'autres pays d'avant-garde. J'ajouterai, au besoin, de brefs commentaires touchant la façon avec laquelle le Canada assume un leadership sur certains aspects de même que des exemples touchant des pays dont le Canada pourrait s'inspirer.

JUSTIFICATION

L'étude de l'OCDE démontre que, dans tous les pays, les responsables de développement de politiques considèrent sans ambiguïté le développement de carrière comme un bien à la fois public et privé. Les objectifs d'intérêt public auxquels les services de développement de carrière devraient s'attacher couvrent trois grandes catégories : l'*apprentissage*, le *marché du travail* et l'*équité sociale*. La première catégorie vise spécifiquement à accroître l'efficacité du système d'éducation et de formation et à gérer son interrelation avec le marché du travail. La seconde englobe notamment l'amélioration de l'équilibre des forces entre l'offre et la demande et la gestion de l'adaptation face aux changements. La troisième touche de son côté le soutien de l'égalité des chances et la promotion de l'inclusion sociale. La nature précise de ces objectifs et l'équilibre existant entre les catégories et à l'intérieur de chacune d'elles varient bien entendu d'un pays à l'autre. Tous les pays doivent relever le défi de veiller à ce que les priorités politiques soient abordées de même que celui d'assurer le maintien de l'équilibre entre ces priorités et la prestation effective des services.

Les objectifs exposés précédemment sont actuellement recadrés en fonction de politiques relatives à la formation continue, en rapport avec les politiques d'intervention sur le marché du travail et la notion d'employabilité continue. Par conséquent, les pays reconnaissent de plus en plus la nécessité d'élargir l'accès aux services de développement de carrière pour que ceux-ci soient désormais non seulement accessibles à des groupes ciblés, les décrocheurs et les chômeurs notamment, mais également à tous et ce, tout au long de leur vie.

Il s'agit ici sans aucun doute du point central du rapport de l'OCDE et ses conséquences sont énormes. Cette reconnaissance requiert non seulement l'expansion des services actuels mais également leur transformation. Si l'accessibilité élargie requise devait être obtenue uniquement par l'entremise de services publics et selon des méthodes traditionnelles comme les entrevues personnelles liées à des tests psychométriques, les coûts augmenteraient massivement à coup sûr. Pour ces raisons précises et pour d'autres encore, des efforts sont déployés en vue de diversifier les méthodes et les sources de prestation de services et de rechercher des modalités innovatrices et allégées pour le faire. Dans ce cadre, on opte de plus en plus pour des approches autonomes, conçues notamment pour permettre aux gens d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer leur propre carrière. Ces tendances sont soutenues par des tendances récentes observées dans la théorie du développement de carrière, théorie selon laquelle l'orientation professionnelle devrait être offerte la vie durant, devrait être considérée comme une expérience continue d'apprentissage et devrait favoriser l'autonomie de la personne.

Selon de récents travaux effectués par l'OCDE concernant le capital humain (OCDE, 2002), les compétences en gestion de carrière sur lesquelles portent de plus en plus les politiques et les pratiques en matière de développement de carrière peuvent jouer un rôle important dans la croissance économique. On y souligne que les années de scolarité et les compétences facilement mesurables justifient moins de la moitié de l'évolution des gains dans les pays de l'OCDE. Toujours d'après eux, une grande part de l'autre moitié pourrait s'expliquer par la capacité qu'ont les gens à améliorer et à gérer leurs propres compétences, incluant les habiletés de planification de carrière et de recherche d'emploi et autres habiletés de gestion de

carrière. Il existe un lien étroit entre un tel point de vue élargi du capital humain et les notions d'employabilité. Selon cette perspective, il semble que les services de développement de carrière pourraient sensiblement contribuer à l'établissement de politiques nationales de mise en valeur du capital humain.

PREUVE

Dans ce contexte, les responsables de développement de politiques de tous les pays sont extrêmement sensibles à la preuve empirique concernant les résultats obtenus par les services de développement de carrière. Il est évident qu'établir des politiques ne repose pas sur un processus entièrement rationnel : des mécanismes de pouvoir entrent aussi en ligne de compte et certains faits anecdotiques peuvent souvent s'avérer persuasifs. Mais, la plupart du temps, de solides preuves empiriques peuvent être très utiles pour convaincre les sceptiques.

Le rapport de l'OCDE aborde la preuve existante à trois niveaux : les résultats immédiats d'apprentissage découlant directement des interventions de développement de carrière, comprenant les changements d'attitudes et les connaissances accrues; les changements de comportement à moyen terme comprennent l'entrée dans un cheminement de carrière donné, l'inscription à un cours spécifique ou l'acceptation d'un emploi précis; dans les résultats à long terme, on peut compter la réussite professionnelle et la satisfaction personnelle.

L'OCDE a découvert des preuves concluantes touchant les résultats d'apprentissage obtenus suite aux interventions de développement de carrière. Cette découverte est importante puisqu'en en général, il ne s'agit pas d'interventions directes, mais qui permettent aux individus d'acquérir les connaissances, les compétences et les attitudes qui les aideront à faire de meilleurs choix de carrière et à mieux se réorienter. On constatera une certaine cohérence avec l'attention croissante désormais portée à l'acquisition de compétences en gestion de carrière.

Les effets positifs sur le comportement sont également de plus en plus évidents quand on examine l'incidence des interventions en développement de carrière sur l'apprentissage et la vie active : pour renforcer la preuve, on sent toutefois le besoin de procéder à des études supplémentaires portant sur le même sujet. En ce qui a trait aux avantages à long terme sur le plan de la réussite professionnelle ou de la satisfaction personnelle, auxquels certains résultats politiques en termes d'avantages économiques et sociaux sont reliés, on constate qu'il n'existe encore aucune étude adéquate. Il y aurait ici matière à lancer une initiative internationale d'envergure, possiblement reliée aux travaux courants de l'OCDE sur le capital humain pour déterminer comment on pourrait réaliser une telle étude, les difficultés méthodologiques et les implications financières rattachées aux études longitudinales à long terme étant considérables. En attendant, on peut conclure que la preuve disponible relatives aux avantages de l'orientation professionnelle, tout en étant incomplète, bénéficie déjà d'éléments existants largement positifs.

PRESTATION

Dans le rapport de l'OCDE, on examine ensuite la manière dont les services de développement de carrière sont présentement fournis en relation avec la justification exposée précédemment. Douze points généraux touchant la prestation des services d'orientation sont particulièrement dignes de mention.

Le premier touche la reconnaissance croissante de l'importance accordée à l'éducation à la carrière et à l'orientation professionnelle dans les écoles : non seulement en raison de l'aide apportée aux jeunes dans leurs choix immédiats, mais parce qu'elles construisent les fondements de leur apprentissage continu et du développement de carrière de toute leur vie. Dans de nombreux pays, cela se manifeste par exemple dans le fait que l'éducation à la carrière est comprise dans un programme d'études incluant la sensibilisation aux carrières, l'exploration de carrières et l'acquisition de compétences en gestion de carrière. Cette matière scolaire peut être soit distincte, soit intégrée à une autre plus large ou dans tout le curriculum (bien qu'il soit difficile d'appliquer cette dernière approche avec succès), soit abordée sous forme de séminaires et d'ateliers.

Ce genre de programmes est grandement enrichi lorsqu'il inclut la participation active des employeurs, des parents et d'autres intervenants et lorsqu'il permet aux élèves d'apprendre tout en expérimentant: des programmes d'étudiants d'un jour, d'expériences actives du marché du travail vécues par des visites, des simulations, des observations ou même par un véritable emploi. On tient compte de la perspective à long terme lorsqu'on met en place des modalités d'établissement de profils et de portfolios destinés à encourager les élèves à procéder à la planification, à la révision périodique et à la gérance de leurs propres apprentissages. Comme pour l'éducation à la carrière, ces approches sont possibles dès l'école primaire. Elles ont des répercussions sur l'école dans son ensemble : l'une de ces manifestations se retrouve dans le concept d'*école orientante* au Québec. Toutefois, pour que ce genre de programmes soit véritablement efficace, tous les enseignants concernés doivent être adéquatement formés.

Deuxièmement, à l'intérieur d'un large concept de développement de carrière, l'éducation à la carrière et l'orientation professionnelle en milieu scolaire courent le risque d'être marginalisées. De nombreux pays disposent de conseillers d'orientation jouant un rôle holistique, englobant tant l'orientation personnelle et sociale que scolaire et professionnelle. Selon ce modèle, il est constamment prouvé que l'orientation professionnelle tend à être marginalisée et ce, à deux égards : la nature urgente des problèmes personnels et comportementaux d'une minorité d'élèves force souvent les conseillers d'orientation à se pencher longtemps sur ces problèmes, au détriment du support général dont tous les élèves ont besoin pour effectuer leurs choix d'ordre scolaire et professionnel; de plus, l'orientation relative à ce genre de choix tend parfois à être axée sur des décisions scolaires considérées comme des fins en elles-mêmes, au lieu d'inclure aussi leurs conséquences professionnelles et une forme de planification de carrière à plus long terme. Il s'agit d'un problème observé depuis longtemps au Canada. Mais il est intéressant de noter qu'actuellement, en Norvège, le rôle du conseiller d'orientation est partagé : d'une part, pour assurer l'allocation des ressources humaines et, d'autre part pour transmettre à tous les compétences requises, incluant de bonnes connaissances du marché du travail.

Troisièmement, il est évident qu'en plus d'offrir l'éducation à la carrière et des services d'orientation professionnelle en milieu scolaire, il y a également lieu de dispenser des services spécialisés par un service d'emploi ou par quelque autre organisme extérieur, comme c'est le cas en Allemagne et au Royaume-Uni. Ce genre d'organisme peut assurer des liens plus étroits avec le marché du travail et offrir une meilleure garantie d'impartialité. Ici, au Canada, les liens entre l'école et les services d'emploi se sont affaiblis au cours des dernières années. La délégation des services d'emploi au niveau provincial facilite sans doute le renforcement de ces mêmes liens : dans le rapport de l'OCDE sur le Canada, c'est ce qu'on recommandait fortement d'encourager.

Quatrièmement, dans de nombreux pays et d'un point de vue strictement politique, on s'inquiète de plus en plus des jeunes à risque qui, ayant abandonné leurs études ou leur formation professionnelle, sont totalement dépourvus de qualifications ou presque et qui, tour à tour, se retrouvent au chômage et deviennent inactifs ou occupent des emplois marginaux et peu spécialisés. Au Danemark, par exemple, les municipalités ont le devoir de communiquer avec ces jeunes et de leur offrir des services d'orientation. Les stratégies fructueuses pour réussir cette tâche de réinsertion au travail font intervenir une approche fortement individualisée, permettant de répondre à des besoins tant personnels et sociaux que scolaires et professionnels : contrairement à nos commentaires antérieurs sur le rôle de l'orientation à l'école, voilà un cas où les approches holistiques deviennent très souhaitables. Ce genre de stratégies peut être géré par un partenariat étroit entre les conseillers d'orientation professionnelle et les travailleurs oeuvrant auprès des jeunes, en utilisant des approches avant-gardistes. Un autre modèle consiste à créer un rôle générique « de première ligne » avec le soutien de divers spécialistes (y compris des spécialistes en

orientation professionnelle) auxquels on peut recourir au besoin.

Cinquièmement, il apparaît que, dans plusieurs pays, les services de développement de carrière au niveau de l'enseignement supérieur sont inadéquats. Ironiquement, c'est à ce niveau précis, - secteur où la majeure partie de la formation professionnelle est offerte- que les services en développement de carrière tendent à être le moins personnalisés. Dans certains pays, l'orientation à ce niveau se limite au choix des cours : on semble y présumer que les élèves peuvent gérer, sans aucun support, leurs propres transitions vers le marché du travail. C'était peut-être possible lorsque la population étudiante était constituée d'une élite scolaire réduite, laquelle entrait normalement dans un domaine professionnel précis et relié à ses études. Cette façon de faire devient plus discutable lorsque cette même population est beaucoup plus importante et plus diversifiée et surtout, lorsque les liens entre leurs études et les domaines qui s'ouvrent à eux sont nettement plus complexes. Par conséquent, on reconnaît de plus en plus la nécessité de renforcer les services de développement de carrière dans l'enseignement supérieur. Pour le Canada, le rapport de l'OCDE recommandait d'encourager les provinces, par le biais du CMEC, à analyser dès maintenant la prestation des services d'orientation dans ce secteur et à élaborer ensuite des lignes directrices appropriées à cet égard. Cela devrait inclure non seulement des services d'orientation, mais aussi l'amélioration des programmes d'orientation pour y inclure des cours de gestion de carrière, des possibilités d'acquisition d'expérience professionnelle et des modalités d'établissement de profils et de portfolios.

Sixièmement, il est temps de mieux intégrer les services publics d'emploi dans les stratégies d'apprentissage continu en général et dans les stratégies d'accès continu à des services d'orientation en particulier. Des ressources publiques considérables sont dévolues à ces services, mais elles tendent présentement à être destinées surtout à des groupes précis (notamment les chômeurs) et à viser des objectifs à court terme (emploi immédiat et retrait du système des prestations d'aide sociale). On pourrait toutefois offrir des services de développement de carrière bien publicisés et accessibles à tous afin d'aider tous les individus à maintenir leur employabilité et à s'adapter au changement. Cela pourrait aussi permettre aux professionnels de travailler auprès des groupes ciblés d'une manière plus préventive que strictement corrective comme c'est présentement le cas et éviter ainsi de créer le stigma risquant de miner l'efficacité de leur tâche. Un modèle solide pourrait être élaboré en combinant les forces respectives des centres d'information sur les carrières (BIZ) qui existent en Allemagne à la capacité d'innovation du service public d'emploi (Aetat) de la Norvège et en incluant la qualité de conception des services directs offerts par ce dernier pays, la convivialité de son site Web, sa gamme inventive d'outils virtuels et ses projets visant à mettre sur pied un télécentre d'information sur l'apprentissage et le travail.

Septièmement, les employeurs doivent améliorer les services de développement de carrière sur les lieux travail: ateliers de planification de carrière et révisions périodiques de cette planification sur le modèle de ceux dispensés en milieu scolaire. Ces services tendent à être mieux organisés dans les grands organismes que dans les petites et moyennes entreprises. Bien que les intérêts de l'employeur puissent limiter l'impartialité de ce genre de services, ceux-ci comportent une partie importante du développement de carrière continu. L'analyse de rentabilisation pour ce type de prestation peut être reliée à des stratégies visant à attirer, à conserver et à motiver les bons employés ou destinée à utiliser toutes les ressources d'une main-d'œuvre plus flexible et plus créatrice. Il est possible de soutenir ces stratégies par des politiques publiques, grâce à des mécanismes volontaires de marqueur de qualité, comme on le fait aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, ou par l'inclusion de services de développement de carrière dans les dépenses autorisées pour couvrir les taxes de formation. Dans un certain nombre de pays, comme l'Autriche, les Pays-Bas et le Royaume-Uni, on s'intéresse au rôle des syndicats dans la prestation de services de développement de carrière à leurs membres.

Huitièmement, l'orientation professionnelle peut avoir un rôle particulièrement dynamique à jouer dans l'éducation des adultes. Les modalités d'accès prévues pour les individus retournant aux études ou sur le marché du travail comprennent de solides éléments de développement de carrière. Encore une fois, les procédures d'accréditation et de reconnaissance des acquis peuvent se transformer en un dialogue sur le développement de carrière : les personnes reçoivent de l'aide, non seulement pour bien circonscrire les connaissances et les compétences acquises de façon informelle, mais également pour explorer de nouvelles pistes où ces connaissances et ces compétences pourraient être transférables. Les services de développement de carrière peuvent aussi servir à accroître la réceptivité des établissements d'enseignement à l'égard des besoins de formation de la clientèle adulte en assurant leur défense et en donnant une rétroaction touchant les besoins non comblés. Lors d'une expérience menée en Suède, il était entendu que les futurs étudiants adultes ne pouvaient entreprendre un programme d'études ou de formation sans d'abord consulter un conseiller d'orientation et dresser avec lui leur plan d'apprentissage.

Neuvièmement, le troisième âge est une étape de la vie où la prestation actuelle est particulièrement inadéquate. Plusieurs pays se disent de plus en plus inquiets au sujet de leur population vieillissante et des difficultés prévisibles à financer une prestation de pension adéquate et ressentent également le besoin d'encourager les gens à demeurer plus longtemps sur le marché du travail. En outre, on souhaite de plus en plus encourager les retraités à continuer d'apprendre et à faire du bénévolat dans la communauté en vue de réduire les factures de soins de santé et d'exploiter l'apport social des aînés. Mais aucun pays ne s'est encore systématiquement penché sur le rôle que pourraient jouer les services de développement de carrière sous ces aspects spécifiques et, de façon plus générale, dans le support aux individus pour gérer une préparation à la « retraite » graduelle et flexible.

Dixièmement, il est essentiel de disposer d'informations sur les carrières de premier ordre pour offrir des services de développement de carrière de bonne qualité et faire de bons choix de carrière. Les gouvernements ont un rôle important à jouer dans le financement de la cueillette, la publication et la diffusion d'informations sur les carrières. Même lorsque l'information est produite par des organismes non gouvernementaux, ils devraient quand même chercher à en vérifier la qualité. Il arrive trop souvent que l'information sur les carrières soit centrée sur les besoins du producteur et non sur ceux du consommateur. Il y a lieu de créer un solide recoupement entre l'information d'ordre scolaire et celle de nature professionnelle, en démontrant, par exemple, les conséquences professionnelles de décisions scolaires et les cheminements pédagogiques conduisant à des destinations professionnelles précises. Cela exige une collaboration étroite entre les autorités responsables de l'éducation et du travail. Le *National Career Information System*, en Australie, est un bon exemple de résultats positifs pouvant être obtenus suite à une collaboration réussie.

Onzièmement, il faut comprendre que si l'information est absolument *nécessaire*, elle est aussi absolument *insuffisante*. Si les individus doivent pouvoir trouver l'information requise, nombreux sont ceux qui ont besoin d'une certaine forme d'aide pour la comprendre, pour faire le lien avec leurs besoins personnels et pour ensuite passer à l'action. C'est pourquoi, dans le rapport de l'OCDE concernant le Canada, on insiste pour inclure la mise en place d'un réseau d'aide personnelle spécialisée dans la stratégie visant à créer une information sur les carrières et le marché du travail qui soit vraiment un bien public. Une partie de cette aide pourrait cependant être fournie à distance. On dispose d'une grande marge de manœuvre dans l'utilisation des lignes d'aide et des services virtuels pour étendre l'accès aux services de développement de carrière et pour intégrer ces mêmes services de façon plus inventive dans les interventions individuelles. Au Royaume-Uni, la ligne d'aide *Learndirect*, lancée en février 1998, a depuis permis de répondre à plus de 5 millions d'appels. En principe, le recours à un soutien

flexible mais intégré à des lignes d'aide, en rapport étroit avec des installations de services directs, ouvre la voie à de nouvelles possibilités stratégiques pour fournir de l'information sur les carrières et des services d'orientation professionnelle. Autrement dit, les personnes peuvent au départ obtenir de l'aide, sous une forme qui leur convient et avec laquelle ils se sentent à l'aise, puis se voir orientées vers d'autres médias pour que le dialogue soit maintenu.

Enfin, il doit être possible de repenser les milieux où tous les services de développement de carrière sont offerts de façon autonome. Il est maintenant de plus en plus courant de trouver des ressources en TIC ou d'autres ressources accessibles et connues de tous où l'on signale que des conseillers d'orientation spécialisés sont disposés à offrir, tant un bref soutien que de plus longues entrevues de counseling. Le support diagnostique peut alors être fourni immédiatement pour permettre aux clients de décider s'ils peuvent fonctionner par eux-mêmes, s'ils ont besoins d'un bref soutien ou s'il leur faut un soutien professionnel intensif.

ALLOCATION DES RESSOURCES

Sous la rubrique allocation des ressources, deux enjeux majeurs influencent la nature et la qualité des services de développement de carrière. Le premier couvre leurs ressources humaines et la seconde, leur financement.

Au plan des ressources humaines, il y a lieu de créer des structures professionnelles plus solides dans le domaine du développement de carrière. Dans plusieurs pays, les structures actuelles sont faibles lorsqu'on les compare à celles utilisées dans des professions connexes. Ainsi, de nombreux services sont fournis par un personnel y oeuvrant seulement à temps partiel et ne possédant souvent pas la formation adéquate (le reste étant consacré à l'enseignement, au placement ou à l'orientation en relation avec des problèmes touchant la vie personnelle ou les études). Les qualifications de ces personnes se situent souvent dans des domaines apparemment connexes, comme l'enseignement et la psychologie et elles servent de mandat pour l'exercice du développement de carrière sans qu'on ait véritablement vérifié l'acquisition réelle des compétences requises. Les stratégies de développement de carrière peuvent inclure la prestation de services par le biais d'intermédiaires (enseignants et mentors de toutes sortes, par exemple), et il y a également lieu de recourir plus largement à du personnel de soutien formé. Toutefois, il faut clarifier le rôle des professionnels en développement de carrière à l'intérieur des divers systèmes de prestation. Leur formation devrait inclure le counseling et la gestion de services et englober des modes de prestation rentables et flexibles permettant d'élargir l'accessibilité des services.

Pour soutenir une formation aussi diversifiée, il faut établir des cadres de compétence pouvant englober, tout en différenciant, une foule de rôles dans le domaine du développement de carrière et fournir une structure au professionnel de l'orientation. *Le Guide des compétences canadiennes pour les professionnels en développement de carrière*, élaboré suite à un long processus de consultation ici même au Canada, s'avère particulièrement intéressant à cet égard. Ce Guide a fortement influencé les normes internationales récemment établies par *l'Association internationale d'orientation scolaire et professionnelle*, normes servant de point de référence utile pour l'établissement de ce genre de processus dans d'autres pays.

Au plan financier, une des options s'offrant aux responsables de politiques comprend la délégation de fonds, soit aux régions et aux localités dans le cadre d'un processus de décentralisation, soit aux établissements d'enseignement. Le résultat peut être une prise en charge plus forte à l'échelle locale et une personnalisation des services, mais leur degré et leur qualité peuvent également varier considérablement. Il s'agit là d'un véritable problème dans certaines provinces du Canada lorsqu'on laisse les établissements libres de décider si les services de développement de carrière doivent être offerts ou non et, lorsqu'ils le sont, ce qu'ils devraient inclure. Les décisions risquent alors d'être prises selon des intérêts institutionnels et non selon les besoins des personnes ou de l'économie dans son ensemble. Parmi les mesures pouvant être prises pour contrer ces risques, on peut noter des modalités

précises de dotation de personnel, des contrats axés sur le rendement et des pouvoirs prescrits par la loi.

Certains gouvernements ont donné en sous-traitance un nombre appréciable de services d'emploi, incluant des services de développement de carrière. On réalise ainsi des économies, surtout dans le cas du secteur communautaire et du bénévolat et pour des services mieux adaptés aux besoins de certains groupes. Une certaine fragmentation des services peut cependant être observée. Ici, au Canada, on estime à plus de 10 000 les organismes communautaires qui fournissent des services de développement de carrière. Quelques pays ont mis à l'essai la modalité de distribution de coupons où le financement est directement acheminé vers les clients qui peuvent ensuite les utiliser pour « acheter » le service désiré auprès d'un fournisseur de leur choix.

Ces contrats et ces coupons peuvent être également reliés au démarrage d'entreprises privées de prestation de services de développement de carrière. Dans un certain nombre de pays, il existe un marché important d'éditeurs de publications d'informations sur les carrières et d'agences de placement. En général toutefois, le marché de l'orientation professionnelle *proprement dit* est largement soutenu, soit par les services publics d'emploi donnés en sous-traitance, soit par les employeurs. Un marché de services de développement de carrière où les clients paient eux- mêmes pour les services obtenus ne se retrouve que dans quelques pays, notamment l'Australie, le Canada, l'Allemagne, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Mais au Canada, ce marché est encore très limité et jusqu'ici, on n'a pu déterminer s'il s'agit ici d'un simple problème transitionnel relié à des utilisateurs encore habitués à obtenir leurs services gratuitement ou encore d'un problème systémique, basé sur la difficulté à considérer les services de développement de carrière comme un bien pouvant faire l'objet de transactions.

Il y a lieu d'obtenir davantage d'information de la part de tous les pays sur l'étendue et le potentiel de ces entreprises privées. Étant donné que le développement de carrière est largement considéré comme un bien à la fois public et privé, les rôles de l'État en ce qui touche le modèle de prestation d'économie mixte sembleraient se diviser en trois volets : stimuler le marché (par des contrats et des mesures incitatives) afin de renforcer sa capacité; veiller à ce que la qualité soit assurée, tant pour protéger l'intérêt public que pour gagner la confiance des consommateurs; compenser les défaillances du système public en répondant aux besoins auxquels celui-ci ne peut subvenir, lorsque cette mesure est considérée comme étant d'intérêt public.

LEADERSHIP

Les gouvernements ont un rôle important à jouer pour assurer un leadership stratégique. Ils doivent cependant le faire en collaboration avec d'autres intervenants : les fournisseurs de programmes d'études et de formation, les employeurs, les syndicats, les organismes communautaires, les élèves, les parents, les autres consommateurs et les professionnels en développement de carrière.

Les résultats et les données sont des outils importants pour le développement de politiques. Il y a lieu de se doter d'infrastructures plus solides pour constituer la preuve fondamentale nécessaire à l'établissement de politiques et de pratiques et pour le faire de manière cumulative afin que l'expérience ne soit pas vaine et que les erreurs ne soient pas répétées. Il faudrait inclure les résultats concernant les utilisateurs, les besoins des clients, les services offerts, les personnes qui en bénéficient, les coûts de ces mêmes services (à l'heure actuelle, on dispose encore de bien peu d'information à ce chapitre) et les résultats immédiats et à long terme des interventions de développement de carrière. La portée limitée de ces données est attribuable à l'absence d'une culture d'imputabilité parmi les professionnels en développement de carrière et au fait que les responsables de développement de politiques n'insistent pas suffisamment pour recueillir des données. Une partie de l'information peut être recueillie régulièrement alors que l'autre partie exige des analyses complexes. Jusqu'à présent, peu de pays ont établi des centres de recherche spécialisée en développement de carrière pour élaborer de

manière systémique le tronc commun d'informations requises. À cet égard, le Canada peut sans doute exercer une influence à l'échelle internationale, en créant une interaction plus forte entre les traditions essentiellement distinctes qu'ont toujours eu jusqu'ici les anglophones et les francophones dans le domaine de la recherche en développement de carrière. Les chaires universitaires doivent aussi faire état de la situation et assurer un leadership intellectuel dans le domaine : peu de pays disposent de ces chaires à l'heure actuelle.

La législation peut s'avérer un autre outil pour régir les services de développement de carrière. Dans certains pays, elle joue un rôle important à cet égard alors qu'ailleurs, elle n'en joue aucun. Lorsqu'une loi est adoptée, elle tend à être générale et est souvent propre à un secteur : le Danemark est un des rares pays qui se sont dotés d'une loi sur l'orientation professionnelle englobant tous les secteurs. La valeur de la loi en tant qu'outil d'orientation serait accrue si celle-ci servait à définir les droits des clients.

Dans plusieurs pays, il y a évidemment lieu de créer des mécanismes de coordination et de leadership pour articuler une vision claire et développer une stratégie assurant un accès continu aux services de développement de carrière. Ces mécanismes s'imposent au sein du gouvernement, là où la responsabilité des services est souvent fragmentée entre divers ministères et directions. Il est particulièrement important que les responsables de l'éducation et de l'emploi collaborent fortement : pour s'assurer par exemple, que l'information scolaire et professionnelle soit intégrée et que les programmes d'orientation professionnelle en milieu scolaire comprennent une perspective solide du marché du travail actuel.

Il faut aussi recourir plus considérablement à des mécanismes de coordination aux niveaux national et provincial en vue de rassembler les groupes d'intérêt concernés et les divers groupes professionnels en développement de carrière (qui, dans certains pays, sont très fragmentés). Des mécanismes parallèles s'imposent alors au niveau local, plus proches des points de prestation de services.

Le Royaume-Uni présente un solide modèle relativement à ces divers aspects. Son *National IAG Board* est formé des ministères compétents, son *Guidance Council* regroupe les intervenants, sa *Federation of Professional Associations in Guidance* rassemble les groupes professionnels et ses partenariats en *IAG (Information, Advice and Guidance)* réunissent les fournisseurs locaux de services d'orientation aux adultes. Ailleurs cependant, les séminaires organisés pour les études de l'OCDE et de la Banque mondiale ont semblé constituer, pour les groupes concernés, la rare occasion de se réunir et ont généré la formulation de propositions visant à créer une infrastructure plus durable pour une prise de mesures conjointes.

Ce type de collaboration consiste particulièrement à préciser les lacunes dans les services et à dresser des plans d'action pour les combler. On veut aussi créer des outils stratégiques qui pourraient s'avérer utiles sur le plan opérationnel dans tout le domaine du développement de carrière et permettre d'en maintenir la cohésion. Les cadres de compétence pour les professionnels en développement de carrière du genre de celui qui a été élaboré ici, au Canada, en sont des exemples. Les normes de qualité organisationnelles comme celles qui ont été élaborées au Royaume-Uni en sont d'autres, car elles englobent la manière dont les personnes sont aidées et dont les services sont gérés : elles peuvent être de nature volontaire, mais peuvent aussi être rendues obligatoires pour les organismes financés par l'État. Le *Plan directeur pour le design en développement vie-carrière*, créé ici au Canada et inspiré de travaux effectués antérieurement aux États-Unis, est un troisième type d'outil : il s'agit de la liste des compétences que les programmes de développement de carrière visent à développer chez les clients à diverses étapes de leur vie, accompagnée d'indicateurs de rendement. Selon le rapport de l'OCDE sur le Canada, la publication systématique de données reliées à ces indicateurs pourrait permettre d'instaurer une responsabilité plus cohérente dans tout le système coordonné d'orientation professionnelle. Ensemble, ces trois outils pourraient permettre de coordonner le système, particulièrement s'ils

pouvaient être rattachés à la promotion et à un étiquetage communs des services.

TROIS RÉFLEXIONS GLOBALES

Enfin, il me faut mentionner trois points généraux qui pourraient s'avérer utiles si, pendant le présent Symposium, on les reliait à l'ensemble de nos discussions.

Le premier touche l'importance de considérer les services de développement de carrière dans chaque pays comme un système cohérent. Dans les faits, on sait qu'on n'est pas en présence d'un seul et même système, mais plutôt d'un ensemble de sous-systèmes disparates comprenant des services offerts dans les écoles et les établissements d'enseignement supérieur, dans les services publics d'emploi et dans les secteurs privé et celui du bénévolat. Chacun de ces éléments représente une petite partie d'un système beaucoup plus large et possède sa propre raison d'être et ses propres éléments déterminants. Dans les études mentionnées, ces différentes parties ont cependant été réunies et sont perçues comme des composants d'un grand tout. Du point de vue continu pour la personne, il est important qu'elles soient aussi homogènes que possible. Si les systèmes de développement de carrière doivent jouer leur rôle dans les stratégies nationales d'apprentissage continu reliées à la durabilité de l'employabilité, il est essentiel que la vision holistique adoptée dans les études soit maintenue et collectivement prise en charge par un conseil ou une autre structure doté de l'effectif nécessaire pour mettre en œuvre ladite vision. C'est pourquoi des structures de leadership stratégique plus fortes sont tellement nécessaires.

Deuxièmement, à l'intérieur des stratégies d'apprentissage continu, les services de développement de carrière ont fortement intérêt à être considérés de manière plus proactive qu'ils ne l'ont été jusqu'à présent. À ce jour, ce genre de services était perçu essentiellement comme un mécanisme réactif, conçu pour aider soit les jeunes à gérer la transition nécessaire entre l'école et le marché du travail, soit les personnes en chômage à retourner au travail dès que possible. Autrement dit, on rend actuellement les services disponibles souvent dans les seules situations où ils peuvent permettre de résoudre un problème. Dans le contexte de l'apprentissage continu, toutefois on peut soutenir que ces services doivent être disponibles à des moments et sous des formes qui encourageront les gens à poursuivre le perfectionnement de leurs compétences tout au long de leur vie, en fonction de l'évolution des besoins du marché du travail. Ces services doivent donc être perçus comme un outil actif et il faut véritablement encourager les gens à les utiliser. Par conséquent, il y a lieu de remplacer des attitudes de « rationnement » par des stratégies actives de marketing reliées à des modèles rentables de prestation des services.

Troisièmement, le développement de carrière constitue essentiellement une intervention modérée plutôt que radicale du point de vue politique. Il repose sur la notion de « personne active » : encourager les individus à déterminer leur rôle dans une société dont ils font partie et leur apport à celle-ci. La primauté des intérêts individuels représente couramment un principe essentiel des codes de pratique pour les services de développement de carrière et ce, pour des raisons pratiques et déontologiques, notamment le fait que ces services ne peuvent que servir l'intérêt public s'ils conservent la confiance des personnes à qui ils sont destinés. Dans le cas des responsables de développement de politiques, on est amené à se demander s'ils s'attendent à ce que les professionnels cherchent à obtenir les résultats définis par les objectifs des politiques lorsqu'ils traitent avec un client, ou s'ils sont disposés à les soutenir lorsqu'il s'agit de veiller aux intérêts de la personne, convaincus que somme toute, les objectifs de l'État seront également respectés. Dans leurs études respectives, plusieurs pays ont souligné que leur définition de l'orientation professionnelle repose sur les besoins de la personne. En principe, le développement de carrière pourrait être considéré (non seulement par les libéraux dans le domaine économique) comme un cas classique du célèbre dicton d'Adam Smith, selon lequel les personnes encouragées à poursuivre leurs propres intérêts sont amenées par une « main invisible » à favoriser une fin à laquelle elles n'avaient pas au départ l'intention d'arriver et à le faire mieux que prévu. En ce sens, les services

de développement de carrière pourraient représenter cette « main invisible » de monsieur Smith. Leur rôle ne consiste pas à déterminer ce que les gens devraient faire, mais à s'assurer que leurs décisions soient éclairées (notamment du point de vue des besoins du marché du travail) et réfléchies. Si les responsables de développement de politiques et les professionnels s'entendaient sur cette question, la collaboration entre les deux groupes serait sûrement bien meilleure.

CONCLUSION

Dans le passé, les services de développement de carrière ont souvent été perçus comme étant marginaux selon le point de vue de la politique publique. L'étude de l'OCDE a permis d'affirmer que ce point de vue n'est plus valable. Il faut maintenant faire en sorte que ces services soient au cœur de l'élaboration des politiques.

Il ressort de l'étude de l'OCDE que le Canada jouit d'une très forte position. À plusieurs égards, votre pays est un chef de file mondial : notamment, sur les plans de l'étendue et de la qualité de l'information touchant le marché du travail (même s'il existe encore des lacunes à combler), de la création d'outils stratégiques et de ressources inventives (comme *Jouer pour de vrai*) et du soutien créateur aux partenariats public-privé et aux initiatives du secteur tertiaire. En même temps, vous avez des faiblesses comme il s'en retrouve dans tous les pays. Il s'agit, entre autres, de l'accent placé sur la production de ressources d'information plutôt que sur leur utilisation efficace, de l'absence de cadre cohérent pour les services de développement de carrière à l'intérieur du système d'éducation, du fait que les services de développement de carrière pour les adultes reposent pratiquement sur un modèle déficitaire axé sur les crises, destiné à des groupes cibles précis, en particulier les chômeurs, plutôt que sur un modèle de développement proactif qui toucherait tous les Canadiens, du manque d'assurance de qualité adéquate dans le domaine du développement de carrière et finalement, de l'absence d'un leadership stratégique qui permettrait de coordonner toute la prestation des services de développement de carrière. À tous ces égards, vous pourriez vous inspirer de ce qui se fait ailleurs.

À la fin de la conférence tenue lors du dévoilement de l'étude de l'OCDE, conférence tenue il y a quelques semaines dans ce même édifice, John Dennehy, secrétaire général du ministère de l'Éducation et des Sciences (*Department of Education and Science*) de l'Irlande et président du Comité de l'éducation de l'OCDE, a annoncé que l'Irlande veut faire de l'orientation professionnelle un thème majeur de son mandat comme président de la Commission européenne l'an prochain et doit aussi soutenir la mise sur pied d'un centre international pour le développement de carrière et les politiques publiques en y affectant, pendant trois ans, un expert dont la tâche consistera à contribuer à la coordination initiale qu'un tel centre exigera. J'espère de tout cœur que le Canada, qui a fait preuve d'un si grand leadership mondial dans ce domaine et qui a joué un rôle crucial dans la promotion du concept de ce centre, s'engagera conjointement à assurer la considération effective de ce centre. Nous disposerons tous ainsi d'un mécanisme qui nous permettra de poursuivre nos débats avec l'appui du monde entier et nous amènera à prendre des mesures efficaces, tant au Canada qu'ailleurs.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bezanson, L. et O'Reilly, E. (eds.) (2002). *Faire des vagues : Volume 2, Faire le pont entre les services d'orientation et les politiques publiques*. Ottawa : Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière.

Hiebert, B. et Bezanson, L. (eds.) (2000). *Faire des vagues : Orientation professionnelle et politiques publiques*. Ottawa : Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière.

Organisation de coopération et de développement économiques (2002). Rethinking human capital. Tiré de *Education Policy Analysis*. Paris : OCDE.

Organisation de coopération et de développement économiques (2003). *L'orientation professionnelle et la politique publique : Combler le fossé*. Paris : OCDE.

Sultana, R.G. (2003). *Guidance Policies in the Knowledge Society: Trends, Challenges and Responses across Europe*. Thessaloniki : CEDEFOP.

Watts, A.G. et Fretwell, D. (2003). *Public Policies for Career Development: Policy Strategies for Designing Career Information and Guidance Systems in Middle-Income and Transition Economies*. Washington, DC : Banque mondiale.

5.3 MESSAGES CLÉS ET RECOMMANDATIONS DE LA CONFÉRENCE OCDE-CANADA- COMBLER L'ÉCART

La conférence internationale OCDE-Canada sur l'orientation professionnelle et les politiques publiques s'est tenue à Toronto en octobre 2003. Cette conférence avait pour but de présenter les résultats de l'Examen de l'OCDE sur l'orientation professionnelle et ceux des études effectuées parallèlement par la Commission européenne et la Banque mondiale. Quatorze pays de l'OCDE ont pris part à l'exercice; la Commission européenne et la Banque mondiale ont étudié la situation de vingt-quatre autres pays. Avec en tout trente-huit pays touchés, on dispose à présent de la série de données la plus vaste jamais établie sur les stratégies nationales en matière de développement de carrière.

Il était important de communiquer les résultats de ces études et les conclusions des délibérations de cette conférence internationale aux participants du symposium pancanadien. Pour ce faire, on a demandé à quatre participants au symposium, membres de l'équipe canadienne à cette conférence, de présenter une courte synthèse des points saillants qui se sont dégagés des travaux de la conférence. La conférence portait sur six thèmes : cinq d'entre eux ont été présentés au symposium : en voici la liste de même que le nom des personnes qui les ont présentés :

- Le développement de carrière et les politiques publiques, informer et influencer le développement des politiques, *Marcel Monette, Université Laval*
- Connecter le développement de la recherche et des connaissances, et mesurer les résultats, *Kris Magnusson,* Université de Lethbridge
- L'accès aux services, *Susan Williams, Ressources humaines et emploi, Alberta*
- L'information sur les carrières, *Phil Jarvis, Centre national en vie-carrière*

Ce qui suit est le résumé de chacune de ces présentations :

Thème 1 : le développement de carrière et les politiques publiques, informer et influencer le développement des politiques

Points centraux du thème 1 :

- mettre sur pied, soutenir et maintenir des mécanismes qui vont assurer le lien entre les politiques et la pratique;
- utiliser ces mécanismes pour assurer que les services répondent mieux aux besoins des utilisateurs;
- utiliser ces mécanismes pour mieux diriger les services afin qu'ils rencontrent les objectifs des politiques.

Résumé des délibérations et recommandations :

- tant les décideurs (politiques) que les intervenants veulent des services de développement de carrière de qualité, mais ils définissent la qualité de façon différente: les décideurs la définissent en termes d'objectifs comme la cohésion sociale et le développement économique, et les praticiens la définissent en termes d'impact positif sur l'individu i.e. faire des choix éclairés et intégrer avec succès le monde du travail;
- les mécanismes qui vont le mieux assurer le lien entre les politiques et les pratiques vont répondre simultanément aux besoins des utilisateurs et aux objectifs des politiques;
- pour mieux relier les politiques aux services de développement de carrière, on a besoin de :

- créer et tester des modèles; les modèles qui existent ont besoin d'être expérimentés;
- développer un langage commun pour favoriser le dialogue;
- coordonner l'élaboration des politiques entre les différentes juridictions (i.e. éducation, travail, développement social); une façon de commencer serait de reconnaître les points communs partagés par les juridictions (ils existent!) au lieu de mettre l'accent sur les différences;

- afin que les services de développement de carrière servent mieux les objectifs des politiques, il faut :
  - expliquer et rendre plus visible le rôle du développement de carrière au sein des différentes juridictions (i.e. éducation, immigration, travail);
  - définir et s'entendre sur les indicateurs de succès;
  - évaluer plus précisément les besoins des clients et fonder la prestation de services sur ces besoins; en conséquence, les politiques doivent prévoir des ressources pour soutenir et maintenir les programmes qui répondent à ces besoins.

Thème 2 : Connecter le développement de la recherche et des connaissances, et mesurer les résultats

Points centraux du thème 2 :

- utiliser la recherche actuelle pour guider l'élaboration des politiques et la prise de décision;
- améliorer les données pour appuyer la prise de décision;
- soutenir et rendre accessible la nouvelle recherche pour guider la prise de décision.

Point central du thème 5 :

- colliger et utiliser plus efficacement les données sur les mesures des résultats pour développer les politiques et les programmes.

Résumé des délibérations et recommandations :

- établir un Centre international de recherche solide et distinct qui serait une ramification du Centre international pour le développement de carrière et les politiques publiques déjà en développement; le Centre de recherche permettrait de faire les liens entre le développement de politiques des différents pays et mettrait l'emphase sur la recherche appliquée nécessaire pour informer et guider le développement des politiques;
- colliger les données sur les résultats de la pratique du développement de carrière afin d'informer et de guider le développement des politiques pourrait être une première initiative critique pour le Centre de recherche; les preuves peuvent porter sur les résultats attendus à différents stages de la vie des individus et utiliser des modèles à cet égard qui ont cours aux niveaux national et international; bien qu'il y ait beaucoup à faire au niveau de la mesure des résultats, il est essentiel de cerner les éléments communs à mesurer, du moins au début;
- encourager la collaboration et l'engagement des chercheurs, des responsables de développement de politiques et des praticiens : le succès du Centre et de l'initiative sur la mesure des résultats en dépend; le développement de carrière n'est pas un service isolé : il existe au sein d'un système complexe de facteurs qui influencent le développement de carrière des individus; en gardant cette complexité en tête, la mise en œuvre des changements qui deviendront évidents, puisqu'on aura fait la preuve de leur nécessité, demandera du courage : il est si facile de continuer à travailler comme on l'a toujours fait;
- clarifier les besoins des clients est également un enjeu de recherche important : il y a une différence entre la demande et le besoin. Les individus ne savent pas nécessairement ce dont ils ont besoin quand ils exigent des services : il est important de les inciter à se pencher sur la compréhension des besoins;
- mettre sur pied un Centre de recherche solide, augmenter la collaboration entre les interlocuteurs et développer une base probante de résultats sont des initiatives qui peuvent aider à combler les écarts dans les investissements qui existent d'un pays à

l'autre en ce qui touche le développement de carrière.

Thème 3 : Information sur les carrières

Point centraux du thème 3 :

- les stratégies pour améliorer la qualité de l'information sur les carrières tiendront compte des :
  - besoins identifiés des utilisateurs;
  - modèles de prestation qui fonctionnent
  - méthodes pour rendre l'information utile
  - manières d'assurer la qualité de l'information

Résumé des délibérations et recommandations :

- l'information demeure une pierre angulaire de la qualité des services en développement de carrière, mais ce n'est pas tout :
  - dans sa note, l'OCDE a félicité le Canada de la qualité de son information sur les carrières; cependant, plusieurs enquêtes ont démontré que malgré une grande production d'information au cours des derniers dix ans, le taux de satisfaction des clients n'a pas augmenté; il y a une déconnection entre ce que les créateurs d'outils d'information pensent que les clients veulent et les services dont ils ont besoin pour prendre des décisions sur leur carrière;
  - on a besoin de recherche sur les besoins des utilisateurs et sur ce qui permet vraiment de les combler;
- l'information doit être considérée dans le contexte de la formation continue et d'un système d'auto gestion de carrière :
  - la prise de décision relative à la carrière a subit des changements significatifs : d'un processus appliqué à un moment donné dans la vie, elle est devenue une activité qui se présente tout au long de la vie et qui requiert des habiletés; considérer l'information dans le contexte de l'apprentissage a des implications importantes sur le genre d'information produite et la méthode de diffusion choisie;
- on a besoin de stratégies de communication nationales favorisant l'accès à l'information et aux services et permettant de diffuser des messages pertinents sur l'apprentissage continu et le développement de carrière tout au long de la vie; la collaboration entre les différents interlocuteurs des secteurs privé et public est essentielle au succès de la mise en œuvre de telles stratégies;
- les gouvernements ont un rôle clé dans la création de mécanismes de coordination, l'établissement de standards, la maintenance des services et l'évaluation des impacts;
- on a besoin d'approches novatrices et ciblées pour assurer l'utilité et l'utilisation de l'information; par exemple des services sur plusieurs fronts, un accès téléphonique.

Thème 4 : Accès aux services

Point centraux du thème 4:

- augmenter l'accès tout au long de la vie à des services de qualité en orientation professionnelle;
- élaborer des stratégies visant à éliminer les barrières à l'accès et à augmenter l'utilisation des services.

Résumé des délibérations et recommandations :

- à la conférence, l'Allemagne, la Turquie et le Canada (encore Susan) ont fait une présentation sur l'accès aux services, présentant ainsi la perspective de pays développés et en voie de développement;
- élargir l'accès aux services est un enjeu de grande importance qui demande que des décisions soient prises en ce qui touche les priorités : qu'est-ce qu'on essaie de faire? Pour qui? En vue de quels résultats? Ce sont des questions clés pour les responsables des politiques. Par exemple, en Alberta, certains services, dont ceux d'information, sont considérés comme une bien public et sont accessibles à tous; cependant, quand on touche à d'autres besoins que celui d'information, les services ciblés deviennent la norme; dans le cas de l'Alberta, ces groupes cibles peuvent être les autochtones ou les jeunes à risques. La question à la base des décisions touchant l'accès aux services demeure «Qu'est-ce que l'on veut accomplir?»;

- au cours des dernières années, les services de développement de carrière sont passés de services largement assurés par les gouvernements à des services offerts en collaboration avec la communauté ou le secteur privé; cette nouvelle façon de faire implique un accent plus grand sur le partenariat et la création de mécanismes différents permettant de supporter la prestation de services par plusieurs partenaires;
- ouvrir la profession aux autres qui font de la prestation de services dans des domaines connexes mais qui ne sont pas spécialisés ou n'ont pas besoin d'être spécialisés en développement de carrière apparaît important : il est suggéré d'avoir un niveau de compétence déterminé pour les débutants afin d'assurer la qualité du service;
- il s'est dégagé trois recommandations relatives à l'élimination des barrières à l'accès aux services :
  - développer une culture d'extension des programmes : aller d'une culture de «venez nous voir" à une culture de «on va vous voir» (traduction allemande); amener les services où on en a besoin ; les familles pourraient faire partie de cette culture;
  - mettre l'emphase sur l'expérimentation et l'innovation; l'Allemagne par exemple utilise un système de coupons avec lesquels les individus peuvent acheter des services; le counselling offert par l'entremise d'un site Internet permet de rejoindre les populations éloignées ou les individus non mobiles;
  - articuler et développer le concept d'un système de développement de carrière flexible et ouvert; un tel modèle devrait inclure l'admissibilité, être adapté aux besoins des utilisateurs, et les services devraient être offerts où et quand ils sont en demande; l'élaboration d'un tel modèle serait un bon début.

5.4 ÉTABLIR LES PRIORITÉS

L'objectif de cette activité était d'identifier, à partir de la liste des enjeux présentés plus tôt, lesquels apparaissaient prioritaires à chacun des groupes de partenaires respectivement. Les participants ont été appelés à travailler en sous-groupes homogènes et à identifier les trois enjeux qu'ils jugeaient prioritaires à partir des quinze qui leur ont été présentés (pour le vote, on a donné trois points rouges à chaque participant). Les résultats du vote ont été normalisés pour tenir compte du nombre différent de participants dans chacun des groupes. Le tableau 1 représente le résultat de cet exercice.

Tableau 1 :

Enjeux	Politiques	Carrière	Monde du travail	Total
#1 – Une stratégie cohérente de prestation de services	33	30	22	85
#2 Évaluation et reconnaissance des acquis-Élargir son utilisation	7	3	4	14
#3 – Carrière, formation et information sur le marché du travail, bien mais encore imparfait	7	0	10	17
#4 – Recherche appliquée : accès et pertinence	14	4	0	18
# 5 – Langage commun	8	20	2	30
# 6 – Habiletés en gestion de carrière	1	6	0	7
# 7 – Culture de formation continue et de développement de carrière	16	24	20	60
#8 – Normes professionnelles et formation	2	2	0	4
#9 – Habiletés pour les employeurs et le milieu de travail	4	3	24	31
#10 – Mécanismes de financement stables	12	2	2	16
#11 – Modalités de partenariats entre les partenaires	7	19	28	54
#12 – Mécanismes pour la recherche	3	2	2	7
#13 – Développement de carrière dans un contexte de développement social, économique et communautaire	28	24	12	64
#14 - Coordination entre les niveaux de gouvernements	7	6	12	21
#15 – Consolidation des rôles: objectifs relatifs à la main-d'œuvre et aux pénuries de compétences	10	1	18	29

Il est intéressant de constater les différences et les similarités entre les trois groupes de partenaires. Bien que placés dans un ordre de priorité différent par chacun des groupes, les enjeux numéro 1, une stratégie cohérente de prestation de services, et numéro 7, une culture de formation continue et de développement de carrière, se retrouvent sur la liste des enjeux prioritaires des trois groupes de partenaires. Contrairement aux deux autres groupes, le groupe des représentants du monde du travail n'a pas retenu l'enjeu numéro 13, le développement de carrière dans un contexte de développement social, économique et communautaire. Par ailleurs, l'enjeu numéro 11, les modalités de partenariats entre les différents groupes, n'a pas été identifié comme une priorité par les responsables de politiques, alors qu'il est considéré comme une priorité élevée par les représentants du monde du travail et qu'il a été retenu comme une des cinq priorités des spécialistes en développement de carrière.

Tableau 2 : Enjeux les plus importants (cinq) en ordre de priorité pour chacun des groupes

Politiques	Carrière	Monde du travail
#1 : Une stratégie cohérente de prestation de services	#1 : Une stratégie cohérente de prestation de services	#11 : Modalités de partenariats entre les partenaires
#13 : Développement de carrière dans un contexte de développement social, économique et communautaire	#7 : Culture de formation continue et de développement de carrière	#9 : Habiletés pour les employeurs et le milieu de travail
#7 : Culture de formation continue et de développement de carrière	#13 : Développement de carrière dans un contexte de développement social, économique et communautaire	#1 : Une stratégie cohérente de prestation de services
#4 : Recherche appliquée : accès et pertinence	#5 : Habiletés en gestion de carrière	#7 : Culture de formation continue et de développement de carrière
#10 : Mécanismes de financement stables	#11 : Modalités de partenariats entre les partenaires	#15 : Consolidation des rôles: objectifs relatifs à la main-d'œuvre et aux pénuries de compétences

Tableau 3

ENJEUX	Politiques	Carrière	Monde du travail	Total
#1 – Une stratégie cohérente de prestation de services	33	30	22	85
#13 - Développement de carrière dans un contexte de développement social, économique et communautaire	28	24	12	64
# 7 - Culture de formation continue et de développement de carrière	16	24	20	60
#11 - Modalités de partenariat entre les partenaires	7	19	28	54
#9 - Habiletés pour les employeurs et le milieu du travail	4	3	24	31

L'exercice de consolidation a également permis d'identifier les cinq enjeux les plus importants pour chacun des groupes. Le tableau deux fait état de cette synthèse :

Le tableau trois présente la liste des enjeux, par ordre d'importance, qui ont obtenu le plus de votes des participants, tous groupes confondus.

- identifier les rôles de chacun des groupes de partenaires dans la mise sur pied des services nécessaires; et
- créer un mécanisme de collaboration pour maintenir la collaboration entre les différents groupes.

Cet exercice a permis de commencer à identifier les enjeux communs où la collaboration serait relativement facile à développer et ceux où elle poserait des défis plus difficiles à relever. Dans cette perspective, deux enjeux de dégagent de façon particulière :

- Enjeu 11 : modalités de partenariats entre les différents groupes : alors que 28 représentants du monde du travail et 19 leaders en développement de carrière ont choisi cet enjeu, seulement sept responsables des politiques ont fait ce choix.
- Enjeu 9 : habiletés en développement de carrière pour les employeurs et le monde du travail, 24 représentants du monde du travail ont fait ce choix par opposition aux deux autres groupes qui n'ont accordé respectivement que 3 et 4 votes à cet enjeu.

On a présenté l'analyse des résultats du vote en plénière. On a regroupé les enjeux afin de respecter les divergences et les similarités exprimées et on a demandé aux participants d'en discuter plus avant, en sous-groupes, les implications au niveau de la collaboration. Les trois enjeux soumis à la discussion sont :

- une stratégie cohérente de prestations de services pour faire avancer la formation continue, le développement de carrière et le développement communautaire : enjeux 1, 7 et 13 combinés, vus comme prioritaires par les rois groupes;
- des mécanismes pour favoriser le partenariat entre les différents groupes : vu comme prioritaire par deux groupes;
- des habiletés à développer pour les employeurs et le monde du travail : vu comme prioritaire par un seul groupe.

Au cours de la première journée du symposium, les groupes de partenaires ont exprimé et tenté de comprendre leurs points de vue respectifs sur les nombreux enjeux identifiés. Ce travail a fourni une toile de fond à la journée suivante au cours de laquelle les participants ont travaillé en équipe provinciale, territoriale et nationale. Au sein des équipes où les différents partenaires sont regroupés, on a comparé les priorités en commun et les priorités spécifiques de chacun.

5.5 ALLER VERS LES RÉSULTATS

Cette activité avait pour objectif :

- de définir les actions à entreprendre pour faire face aux enjeux prioritaires identifiés plus tôt, et
- de clarifier la perception que chacun des partenaires a de son rôle et de celui des autres à cet égard.

Les participants ont travaillé en groupes homogènes de partenaires et les résultats des discussions ont été présentés en plénière par l'entremise d'un panel de rapporteurs. Les délibérations de la plénière ont mis en évidence les forces sur lesquelles on peut compter pour stimuler et maintenir la collaboration entre les différents groupes.

On a consolidé les suggestions des groupes de partenaires de la façon suivante :

Enjeux # 1 ,7 et 13: Une stratégie cohérente permettant de faire avancer la formation continue, le développement de carrière et le développement communautaire*:*

1. Organiser un continuum de services développé à partir d'une stratégie cohérente et basé sur un modèle économique viable.
2. Répondre plus à la demande
   - Créer un mécanisme pour recueillir de l'information sur les besoins des utilisateurs de services et pour leur demander leur avis sur le genre de politiques à élaborer et de services à offrir
   - Passer d'une prestation de services basée sur les programmes à une prestation basée sur les besoins des utilisateurs (il est à noter que cela changera également notre manière d'évaluer les résultats : mesurer les changements chez les individus plutôt que mesurer les changements dans les statistiques des programmes)
3. Développer la recherche sur les preuves démontrant les résultats des services et programmes en développement de carrière, et utiliser des mesures d'imputabilité pour y arriver.

Enjeu 11: Créer des modalités de partenariat entre tous ceux qui partagent les enjeux du développe-ment de carrière

4. Développer un vocabulaire commun entre les partenaires;
5. Bâtir et afficher sur Internet un répertoire de pratiques exemplaires et développer des services basés sur des modèles existants
6. Mettre en place une stratégie de communication/marketing en utilisant un vocabulaire commun et basée sur les objectifs de développement de la main-d'œuvre
7. S'entendre sur un calendrier de recherche qui sera utile à tous les groupes de partenaires.

Enjeu 9: Nécessité pour les employeurs et le milieu du travail de posséder certaines connaissances en développement de carrière

8. Élaborer et afficher sur Internet un répertoire de fournisseurs de services en développement et planification de carrière auxquels les employeurs pourraient avoir accès

9. Rassembler les bases de données existantes pour avoir un meilleur accès à l'information sur le marché du travail

10. Élaborer une stratégie sur le développement de la main-d'œuvre (plutôt qu'une stratégie sur le développement de carrière) qui:

    - incorporera les rôles du développement de carrière et du développement et de la planification des ressources humaines
    - connaît clairement les besoins des employeurs
    - identifie les employeurs qui ont des pratiques exemplaires en développement de la main-d'œuvre et en sont les champions
    - considère les employeurs comme des clients
    - reconnaît le fait que les PME sont souvent intéressées mais manquent de moyens

5.6 PANEL SUR LA RECHERCHE

Le panel sur la recherche avait pour objectif de présenter un survol de la recherche appliquée au Canada qui peut guider les personnes qui développent les politiques, informer les praticiens et contribuer au développement de la main-d'œuvre. Les cinq experts suivants ont siégé sur ce panel :

- MARIE-FRANCE MARANDA, CREIVAT (CENTRE DE RECHERCHE INTERUNIVERSITAIRE EN VIE AU TRAVAIL)
- RON SAUNDERS, RCRPP (RÉSEAUX CANADIENS DE RECHERCHE EN POLITIQUES PUBLIQUES)
- ARLENE WORTSMAN, CSPC, (CENTRE SYNDICAL ET PATRONAL DU CANADA)
- NORM AMUNDSON, (UNIVERSITÉ DE LA COLOMBIE BRITANNIQUE)
- WAYNE MCKENZIE, ARWS, (ABORIGINAL REPRESENTATIVE WORKFORCE STRATEGY)

Chaque panéliste a présenté son organisation et décrit un certain nombre de projets de recherche en cours ou réalisés au sein de son groupe respectif. Voici le contenu de leur présentation :

MARIE-FRANCE MARANDA : LE CENTRE DE RECHERCHE INTERUNIVERSITAIRE SUR L'ÉDUCATION ET LA VIE AU TRAVAIL (CRIEVAT)

Il me fait plaisir, au nom de mes collègues, de présenter la programmation scientifique de notre centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail : le CRIEVAT.

Ce centre est la seule instance québécoise, et l'une des rares instances canadiennes, à regrouper toute l'expertise scientifique pertinente pour construire des savoirs théoriques et pratiques qui visent globalement à :

a) comprendre les nouveaux enjeux liés à la préparation, à l'insertion et à l'intégration en emploi de la main-d'œuvre, et

b) créer des outils de recherche et d'intervention adaptés au domaine des sciences de l'orientation.

La direction scientifique du centre est assumée en co-direction par un chercheur de l'Université Laval, Marie-France Maranda, directrice par intérim (en l'occurrence moi-même) et un chercheur de l'Université de Sherbrooke : Charles-Henri Amherdt, co-directeur

Notre équipe interuniversitaire regroupe deux principaux noyaux de chercheurs localisés à l'Université Laval (Québec) et à l'Université de Sherbrooke, réunis par un protocole de partenariat, auxquels se greffent des chercheurs provenant d'autres universités québécoises, canadiennes ou étrangères. Le Centre comprend : 18 chercheurs réguliers, 7 chercheurs associés et 8 chercheurs étrangers. La relève est assurée par l'arrivée récente de 9 nouveaux professeurs chercheurs. Les chercheurs proviennent principalement des disciplines suivantes : les sciences de l'orientation, la psychologie clinique et du counseling, la psychosociologie et la sociologie.

L'objectif de ce regroupement est de combiner les forces multidisciplinaires de chercheurs impliqués dans le domaine des sciences de l'éducation, des sciences de l'orientation et du counseling, plus précisément du côté de l'insertion professionnelle et du développement de carrière.

Précisons que les travaux de recherche de notre Centre apportent des éclairages et des pistes de solution à au moins 4 problématiques sociales

qui exigent des interventions urgentes pour le mieux-être de la population :

1) Les difficultés à préparer les jeunes aux réalités du travail
2) Le décrochage social et professionnel
3) Les inégalités et les difficultés vécues au travail : par exemple les obstacles à la formation continue, les problèmes de santé dans la vie au travail (ex. : l'épuisement professionnel, le harcèlement, la violence, la toxicomanie)
4) Le besoin de solutions novatrices en matière de choix professionnel et de développement de carrière, particulièrement dans ce contexte de mouvance du travail.

Les transformations du monde du travail des dernières décennies ont eu un impact direct sur l'évolution de la société et posent des défis importants pour les chercheurs en sciences de l'orientation. Parmi les changements majeurs, notons : l'augmentation du travail temporaire et à temps partiel, l'arrivée de nouveaux statuts d'emploi (par exemple le travail autonome), l'intensification du travail et la difficile conciliation avec les besoins de la famille et de la vie en société, sans compter le temps personnel. Tous ces changements provoquent, pour une partie de la main-d'œuvre, des situations d'essoufflement, voire d'épuisement. Le départ massif à la retraite d'une population vieillissante de salariés oblige les institutions à assurer la transmission des savoirs et savoir-faire au même moment où est annoncée une pénurie de main-d'œuvre. En conséquence, le cheminement professionnel est constitué, pour certains, de projets à saisir, de retours aux études, de formation tout au long de la vie, mais aussi d'instabilité, d'insécurité et d'inactivité chronique (ou de chômage longue durée) pour d'autres, et cette mouvance du travail appelle à un renouvellement en profondeur des interventions individuelles et collectives en matière d'orientation professionnelle.

En conséquence, le CRIEVAT articule sa programmation scientifique de manière à relever de nouveaux défis : l'école orientante, la formation et le développement de la main-d'œuvre, l'analyse psycho dynamique du travail, le développement du pouvoir d'agir, la relève des cadres et des salariés sont quelques exemples de champs de recherche novateurs qui seront présentés ici.

La programmation scientifique du CRIEVAT comprend trois volets, chacun composé de deux axes:

- Volet A) La formation et le développement de la main-d'œuvre
- Volet B) L'intégration sociale et professionnelle
- Volet C) Le développement d'outils de recherche et d'intervention

L'Axe 1 : La Préparation à la vie au travail

Les projets de recherche liés à cet axe visent à développer des connaissances approfondies sur :

l'arrimage nécessaire entre les qualifications, les compétences personnelles des élèves finissants, et les besoins des milieux de travail, de même que les rôles et objectifs des partenaires impliqués dans la formation des jeunes et des travailleurs.

Marcelle Gingras, et son équipe, ont conçu le projet de l'École orientante qui a été retenu par le Ministère de l'Éducation comme une pierre angulaire de la réforme scolaire en cours d'application au Québec. L'approche de l'École orientante est devenue une réalisation majeure destinée à soutenir les enseignants, les parents et les jeunes dans la difficile question du choix professionnel. Dans cet axe, se situent également les travaux de Richard A. Young (UBC) qui fait porter ses recherches sur les dynamiques interculturelles et sur le rôle de la famille dans l'élaboration de projets de carrière chez les élèves de milieux socioéconomiques défavorisés.

L'Axe 2 :L'Insertion professionnelle des jeunes

L'objectif de cet axe est de comprendre et d'analyser les processus d'insertion et les trajectoires professionnelles des jeunes, notamment ceux ayant des parcours d'emploi précaires.

Geneviève Fournier suit depuis plusieurs années une cohorte de jeunes et montrent l'évolution des valeurs associées au travail. Elle a conçu le programme *Interagir* destiné à accompagner les jeunes dans leur démarche d'orientation et d'insertion sociale et professionnelle. Son Programme, comprenant 8 plaquettes, comportant chacune un thème comme celui-ci, est appliqué au Canada et en Europe. Marie-Denyse Boivin s'intéresse, pour sa part, à l'intégration sociale des toxicomanes, et à l'inclusion de programmes d'orientation professionnelle dans les centres de thérapie.

L'Axe 3 : Le Développement des personnes au travail

L'objectif de cet axe vise à développer des connaissances approfondies sur le développement de carrière.

Armelle Spain, Danielle Riverin-Simard et Charles Bujold sont des pionniers au Canada dans le domaine du développement de carrière. Leurs recherches (les nombreux livres publiés, les guides, les outils) ainsi que les programmes *Devenir* et *Transitions professionnelles* sont dispensés au Canada français et anglais, également en Europe et aux États-Unis. Le volume de Charles Bujold (et de Marcelle Gingras pour la 2^{e} édition) est l'outil pédagogique employé dans nos programmes pour transmettre les connaissances relatives aux théories et programmes en usage en orientation. Ces programmes sont appliqués sur une grande échelle et contribuent au placement en emploi de milliers de jeunes et de moins jeunes en situation de recherche d'emploi.

L'Axe 4 :L'Organisation du travail et pratiques de gestion

Dans cet axe, on s'intéresse aux dynamiques organisationnelles qui rendent les travailleurs vulnérables quant au maintien en emploi.

Les travaux de Marie-France Maranda portent sur la psycho dynamique du travail et sur des problématiques d'épuisement professionnel, d'alcoolisme et de toxicomanie. La psycho dynamique du travail étudiant constitue également une démarche originale de counseling en milieu universitaire réalisée auprès de groupes d'étudiants volontaires. Pour sa part, Chantal Leclerc travaille présentement sur les questions de harcèlement psychologique, problème qui s'est répandu ces dernières années dans les milieux de travail et qui a même conduit des gouvernements à adopter des lois pour le contrer. Les rapports de ces recherches sont publiés dans Les Cahiers du CRIEVAT-Laval et sont disponibles, en ligne, sur notre site Web.

L'Axe 5 : Les Fondements théoriques et méthodes de recherche

L'objectif de cet axe est de développer des méthodes et outils de recherche appropriés au domaine des sciences de l'orientation. Face aux transformations structurelles du travail, l'analyse et le renouvellement des théories et méthodes constituent un enjeu important pour une pratique adaptée des conseillers d'orientation et des conseillers en emploi.

La recherche-action développée par Bruno Bourassa et Chantal Leclerc s'appuie sur l'expérience des praticiens, surtout celle des conseillers en emploi, pour repérer de nouveaux savoirs qui, à leur tour, transforment les théories en usage. Un séminaire et un colloque portant sur ce thème auront lieu prochainement et attireront des chercheurs et des praticiens préoccupés par ces questions.

L'Axe 6 : Des Pratiques novatrices

Cet axe a comme objectif principal d'initier des courants de recherche et de pratique novateurs.

Le développement et l'analyse des pratiques fondées sur le pouvoir d'agir (l'empowerment) ouvrent la voie à des pratiques qui misent sur le potentiel d'intelligence et d'action des individus. Le programme 1, 2,3 GO de Yann Le Bossé est destiné à soutenir le pouvoir d'agir des groupes communautaires.

De plus, la production d'outils techniques, d'application pratique et de portée générale s'avère une clé importante pour la diffusion des connaissances. Par exemple, Charles-Henri Amherdt a conçu un logiciel (InterQualia) permettant de produire un Bilan des compétences non techniques et d'autre part un Bilan de la situation professionnelle. Ce Mentor

virtuel, est une découverte intéressante en sciences de l'orientation, destiné à assurer une meilleure connaissance de soi et à soutenir les décideurs et les gestionnaires dans la relève des cadres et la transmission des savoirs, savoir-faire et savoir être.

La collection *Trajectoires professionnelles et marché du travail contemporain* témoigne de la diversité et de la complémentarité des thèmes développés issus de ces recherches. Voici quelques titres : « *Les 18 à 30 ans et le marché du travail. Quand la marge devient la norme…* » « *L'insertion socioprofessionnelle. Un jeu de stratégie ou un jeu de hasard?* » « *La précarité du travail. Une réalité aux multiples visages* ». Nos travaux sont aussi publiés dans des revues lues par le public anglophone, prenons par exemple deux numéros spéciaux de la Revue canadienne de counseling portant sur les théories de l'action, numéros édités par Richard A. Young (UBC) et moi-même (2002, avril et juillet).

Et dans cette même collection, il y a aussi les « Entretiens du CRIEVAT Laval »; le premier avec José Rose intitulé : « *Disparition ou transformation des formes de l'emploi ?* » et le second avec Serge Paugam intitulé : « *La précarité professionnelle. Effets individuels et sociaux* » qui sera bientôt publié.

Comme vous le constatez, la recherche fondamentale et empirique est très prolifique dans notre Centre. Nos chercheurs sont parmi les plus financés en éducation, au Québec. En quatre (4) ans, les chercheurs principaux ont obtenu plus de 5 millions de subventions et de commandites. Nos recherches servent largement d'outils d'intervention pour les praticiens, par exemple dans l'insertion en emploi, et d'outils de planification et de gestion pour les décideurs politiques, par exemple l'orientation scolaire dans le système d'éducation et la gestion de la relève dans les ministères publics.

Le plan de développement de notre Centre s'articule autour des objectifs suivants pour les prochaines années:

1) Coordonner les activités scientifiques des chercheurs et en faire profiter les étudiants et les intervenants notamment en tenant des colloques, des journées d'étude, des conférences et des séminaires. La publication d'un bulletin semestriel et la mise à jour de notre site Web permettent d'informer les milieux de pratique et les intervenants sur les activités et les nouveautés de notre Centre.

2) Développer un regroupement stratégique de partenariat avec les milieux de pratique, ainsi, l'Ordre professionnel des conseillers d'orientation, les ministères provinciaux, les organismes d'aide à l'emploi, les entreprises, les syndicats et le milieu scolaire sont régulièrement invités à se joindre à nous dans la réflexion et dans la recherche. Ce mouvement de coopération sera poursuivi intensivement par la consolidation de nos pourparlers sur l'importance de maintenir réunies la recherche, la pratique et les politiques étatiques pertinentes.

3) L'Université Laval et l'Université de Sherbrooke forment 73% des conseillers d'orientation au Québec. Il existe chez nos chercheurs une volonté de consolider la formation initiale et la formation continue, ce qui est en fait un objectif prioritaire de notre plan de développement. La formation de nouveaux chercheurs fait aussi partie de nos priorités. Les chercheurs de notre Centre ont actuellement sous leur direction 93 étudiants de maîtrise et 28 de doctorat, et ce malgré le fait que les étudiants formés au 1er et 2^{e} cycle sont en grande demande sur le marché du travail.

4) Finalement, la production scientifique de notre Centre justifie de nous reconnaître comme un représentant de choix sur la scène internationale. À maintes reprises les chercheurs du CRIEVAT ont été invités à titre de conférenciers dans des instances internationales pour présenter leurs travaux, et leurs réalisations sont reconnues comme étant à la fine pointe de ce qui se fait en matière d'insertion professionnelle.

En conclusion : par leur implication scientifique et leur engagement dans la communauté, les chercheurs du CRIEVAT ont à cœur de réfléchir sur les problématiques économiques et sociales actuelles et de proposer des pistes d'action destinées à rejoindre le monde de l'éducation et

de la vie au travail. Je vous remercie de votre attention et je vous invite à consulter les documents à votre disposition et à poursuivre nos échanges tout au long de ces deux journées. D'autre part, de nombreuses informations concernant le CRIEVAT sont disponibles sur notre site Web : http// www.crievat.fse.ulaval.ca

RON SAUNDERS : RÉSEAUX CANADIENS DE RECHERCHE EN POLITIQUES PUBLIQUES (RCRPP)

On m'a demandé de parler de quelques-uns des enjeux de la recherche sur le milieu de travail que nous avons explorés aux Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP), où je m'occupe du réseau de la main-d'œuvre. J'aimerais tout d'abord vous donner une idée de ce qu'est le RCRPP, puis vous parler des forces qui influencent les changements dans le marché du travail et de certains des enjeux actuels du milieu de travail sur lesquels nous nous penchons.

Le RCRPP est un centre indépendant de recherches sur les politiques publiques, dont la mission est « de créer des connaissances et d'orienter le débat public sur des questions économiques et sociales importantes pour les Canadiens ». Les mots « économiques et sociales » sont essentiels : une grande partie de notre travail consiste à chercher des solutions et à faire des recommandations touchant les grands enjeux relatifs aux objectifs sociaux et économiques. Orienter le débat public est aussi un élément important, parce que notre mission est, dans une certaine mesure, d'essayer de faire participer les gens - non seulement les décideurs de haut niveau, mais l'ensemble des Canadiens - au débat concernant les politiques sur les grands enjeux de la société.

Le RCRPP compte quatre réseaux : celui de la famille, qui s'occupe d'un large éventail de questions de politique sociale, celui de la santé, celui de la main-d'œuvre et celui de la participation publique, qui se penche sur l'apport des Canadiens aux grandes questions d'orientation. Nous avons notamment fait pour la commission Romanow des recherches sur les valeurs qui sous-tendent les réformes des soins de santé.

Une autre caractéristique des RCRPP qui me paraît importante est que nous essayons de tisser des liens avec le monde universitaire et que nous servons de pont entre la recherche universitaire, le monde des politiques publiques et le grand public, en nous efforçant de faire participer les gens aux débats d'orientation.

Avant de donner un aperçu des enjeux que nous étudions dans le monde du travail actuel, je voudrais passer rapidement en revue quelques-unes des grandes forces de changement qui façonnent le marché du travail : mondialisation, avancées technologiques et démographie, trois facteurs qui, si on les définit suffisamment largement, englobent à peu près tout. C'est pourquoi je pense qu'il s'agit de facteurs ambiants utiles à préciser.

- ***La mondialisation*** : nous sommes désormais habitués à la mobilité de plus en plus grande des capitaux, des biens et services et au fait que cette mobilité accroît la compétitivité des marchés des produits. Elle signifie que les employeurs parlent du besoin d'adaptabilité, de flexibilité et qu'il s'agit là de caractères importants qui influent sur le marché du travail et influencent ceux qui décident des orientations de ce marché.
- ***Les avancées technologiques*** : nous avons vu les systèmes de production changer à la suite de changements de la technologie, nous avons vu l'emploi glisser des activités primaires et de transformation vers les services, en partie à cause de ces changements; nous avons vu croître la demande de compétences plus pointues et de travailleurs hautement scolarisés et formés, à la suite de l'évolution de la technologie.
- ***La démographie*** : bien sûr, tout le monde a entendu parler du vieillissement de la population, de celui de la main-d'œuvre, et des tensions auxquelles ils donnent naissance dans les débats d'orientation; par ailleurs, l'évolution des structures familiales et la place de plus en plus grande occupée par les femmes dans la main-d'œuvre rémunérée au cours des dernières décennies sont d'autres caractéristiques importantes qui modifient le marché du travail.

Tournons-nous à présent vers quelques-uns des domaines qui nous ont paru intéressants à étudier et dont nous pensons qu'ils sont importants et pourraient donner lieu à d'importantes recherches en vue de politiques.

- ***Les travailleurs vulnérables*** sont l'un de ces sujets et par ces mots, nous entendons les travailleurs dont la participation au marché du travail met en danger le bien-être, et plus particulièrement les travailleurs qui ont du mal à accéder à un travail décent, c'est-à-dire un travail qui leur rapporte des revenus décents et (ou) leur offre des conditions de travail qui répondent aux normes de la société. Cette expression a été employée par l'Organisation internationale du travail et signifie un travail qui assure des droits et avantages élémentaires, la rémunération des heures supplémentaires, l'accès aux fêtes civiles, à des congés payés, ce genre de choses qui suit les normes établies par la société. La notion de vulnérabilité est liée à la croissance de ce qu'on appelle le travail atypique, mais sans en être synonyme. Par travail atypique, on entend un travail qui ne suit plus la vieille norme d'un emploi à plein temps, toute l'année, pour un seul employeur, un emploi permanent ou d'une durée indéterminée. Le pourcentage occupé par ce type d'emploi traditionnel par rapport au total a graduellement baissé au cours des vingt dernières années. Il correspond encore à la majorité de la main-d'œuvre, mais diminue en nombre depuis vingt ans. De plus de plus de gens occupent des emplois atypiques. En conséquence, la portée de certaines de nos politiques de base régissant le marché du travail, de certaines de nos normes du travail et de certains avantages normaux du milieu de travail rétrécit aussi, du fait que ces normes et avantages concernent les travailleurs normaux d'autrefois, c'est-à-dire à plein temps et tout au long de l'année. Parallèlement, on assiste à l'amoindrissement de la couverture offerte par certains droits et avantages de base. C'est là un problème que nous estimons important d'étudier plus avant.
- ***Une faible rémunération*** est associée à la notion de vulnérabilité. Près de 18 % des adultes au Canada (des gens de 20 ans et plus, pas des adolescents) travaillent pour moins de 10 $ l'heure. De ce groupe, les deux tiers sont des femmes et un tiers est l'unique gagne-pain de la famille, de sorte qu'on ne parle pas de jeunes vivant chez leurs parents; 36 % détiennent un certificat, une attestation ou un diplôme post-secondaire et 40 % d'autres ont terminé leurs études secondaires. Beaucoup sont bien scolarisés et gagnent moins de 10 $ l'heure. C'est pourquoi nous pensons qu'il faut chercher pourquoi les gens restent coincés dans des emplois peu rémunérés, dans quelle mesure ils sont véritablement coincés, par opposition à ceux qui se servent d'un emploi peu rémunéré pour passer à autre chose. S'ils sont coincés, pourquoi le sont-ils ? qui sont-ils ? et quelles sont leurs caractéristiques ? C'est là le travail auquel nous voulons nous consacrer, pour trouver ce qui pourrait être fait, quels sont les instruments politiques qui pourraient servir à contrer cette situation.
- ***La qualité de l'emploi*** est aussi un problème associé. En gros, une bonne partie des recherches faites au RCRPP et ailleurs montre que la qualité des relations vécues dans l'emploi importe tant aux travailleurs qu'aux employeurs. Il s'agit de la mesure dans laquelle l'employeur assure un environnement sain, positif et sécuritaire où les employés sentent qu'ils ont les ressources et la formation dont ils ont besoin pour bien faire leur travail. Les faits montrent qu'un tel environnement suscite la confiance et la loyauté, et qu'un climat de confiance et de loyauté rapporte des dividendes tant à l'employeur qu'à l'employé : moins d'absentéisme, moins de roulement, meilleure productivité. Nous avons également constaté des différences entre hommes et femmes à ce chapitre, les femmes fortement scolarisées ayant plus tendance que les hommes à valoriser le respect, la loyauté, les communications et les relations en milieu de travail. Étant donné le nombre croissant de femmes sur le

marché du travail rémunéré, les employeurs auraient avantage à porter attention à ces facteurs, s'ils veulent améliorer la productivité. Nous prévoyons également d'étudier les différences entre les travailleurs âgés et les jeunes : quelles sont ces différences, qu'est-ce que chacun attend de son emploi et comment il le perçoit. Vous pourrez trouver des renseignements sur ces indicateurs sur le site Web www.jobquality.ca

- Un autre sujet qui nous paraît important est celui de ***la conciliation travail-vie personnelle***. Je crois que bien des gens connaissent le problème et les conflits auxquels il donne lieu. Linda Duxbury et Chris Higgins ont beaucoup étudié la question et ont récemment publié un livre sur le sujet, sous l'égide de Santé Canada; ils ont également travaillé pour les RCRPP. En gros, leur travail constate les faits suivants : les conflits entre travail et vie personnelle ont augmenté dans les années 1990, entraînant une augmentation du stress et des problèmes de santé, une perte de satisfaction au travail, une plus grande difficulté à gérer les responsabilités familiales, une baisse de la loyauté envers l'employeur et le choix d'avoir moins d'enfants, le tout résultant des difficultés familiales et de la surcharge de travail. Le problème est plus aigu pour les femmes, qui continuent à assumer une plus grande part du travail domestique que les hommes, mais il s'aggrave pour les deux. Étant donné les preuves empiriques qui s'accumulent des répercussions de ces conflits sur le moral des travailleurs, l'absentéisme, le roulement et la loyauté, on s'attend à pouvoir trouver des solutions favorables aux deux parties en cause, des changements aux pratiques du milieu de travail qui bénéficieraient aux employeurs comme aux employés.
- ***Le vieillissement de la main-d'œuvre*** est un autre sujet dont on parle beaucoup. L'un de nos projets est de documenter le débat actuel sur la probabilité que nous ayons à faire face à une pénurie de main-d'œuvre; il semble que les opinions divergent largement suivant les observateurs. Mais de manière plus large, nous cherchons aussi à savoir dans quelle mesure les Canadiens seront capables de réaliser leurs aspirations en matière d'apprentissages, de travail et de retraite dans leurs vieux jours. Nos institutions font-elles obstacle à des approches plus souples de l'apprentissage et du travail ? À des approches plus souples de la retraite ou la semi-retraite ? Les Canadiens font-ils face à des obstacles en ces domaines ? Que pourrions-nous faire pour en venir à bout ? Le RCRPP a l'intention de documenter différentes positions sur les répercussions du vieillissement de la main-d'œuvre, de préciser les preuves qui fondent ces différentes opinions et d'étudier les solutions permettant d'atteindre les objectifs sociaux et économiques.
- En dernier lieu, nous nous intéressons à un vaste domaine – le rapport entre ***Apprentissage et travail,*** qui intéresse particulièrement les membres de cette assemblée. Nous avons l'intention de lancer un nouveau thème de recherches sur ces rapports entre apprentissage et travail tout au long de la vie. Parmi les sujets qui nous intéressent, mentionnons la recherche de preuves relatives à l'effet de l'expérience professionnelle acquise en milieu scolaire et au passage au milieu de travail; les facteurs qui influencent l'accès à la formation post-secondaire; les parents ont fait une bonne partie du travail en ce domaine, mais nous voulons aller au-delà de la question financière et voir, par exemple, dans quelle mesure les expériences vécues dans l'enfance influent sur les aspirations relatives à l'éducation post-secondaire ou supérieure, et ce qu'on peut y changer; nous voulons préciser si les établissements d'enseignement ou les programmes de formation répondent bien aux besoins des adultes en matière de développement des compétences. Nous voulons connaître, tout au long de la vie, les rapports entre apprentissage et travail; c'est de toute évidence un domaine où des professionnels du développement de carrière, avec une formation avancée, peuvent avoir une réelle influence en aidant les gens à faire face aux rapports entre

apprentissage et travail, tout au long de leur vie.

C'était là un rapide tour d'horizon des enjeux touchant le milieu de travail qui nous paraissent importants et je me ferai un plaisir, toute la journée, de répondre aux personnes intéressées à poursuivre la discussion sur l'un ou l'autre de ces sujets.

ARLENE WORTSMAN : CENTRE SYNDICAL ET PATRONAL DU CANADA (CSPC)

Bonjour, je m'appelle Arlene Wortsman et suis directrice du côté syndical, au Centre syndical et patronal du Canada. Je vous remercie de m'avoir invitée. J'aimerais tout d'abord vous présenter notre organisme. Nous sommes l'un des derniers organismes d'envergure nationale, un organisme multipartite qui regroupe des dirigeants du monde du travail et des affaires. Nous avons pour mandat de chercher à améliorer le dialogue entre les milieux du travail, des affaires, du gouvernement et de l'éducation. Notre conseil d'administration compte des représentants de chacun des gouvernements et des territoires moins un (et nous travaillons sur ce dernier), ainsi que des représentants de l'Association des collèges communautaires et de celle des universités et collèges. Nous menons des recherches appliquées et des consultations axées essentiellement sur ce qui touche le marché du travail. Depuis quelques années, nous nous penchons plus spécialement sur les questions de qualifications professionnelles et de pénurie celles-ci. Nous sommes actifs aux niveaux international, national, sectoriel et du milieu de travail.

J'aimerais vous parler de quelques-unes de nos recherches. Tous les deux ans, depuis 1996, nous faisons un sondage qui nous donne un instantané des perceptions des dirigeants patronaux, syndicaux et du secteur public sur diverses questions. Le prochain sera lancé au printemps 2004. Nous y abordons les difficultés de l'économie, les solutions possibles, les questions d'effectifs et de compétences, les saines pratiques du travail et les relations syndicales-patronales. Je vais vous présenter des résultats du sondage 2002, en particulier en ce qui concerne la main-d'œuvre qualifiée Les résultats du sondage présentent l'opinion des quatre groupes étudiés : gestionnaires du secteur privé, main-d'œuvre du secteur privé, gestionnaires du secteur public et main-d'œuvre du secteur public. On y remarque que de 1996 à 2002, il y a eu convergence sur la question des compétences. Quand nous avons commencé en 1996, les opinions divergeaient largement alors qu'à présent, les quatre groupes tendent nettement à s'accorder sur la question.

Dans le sondage de 2002, nous avons spécifiquement demandé aux dirigeants patronaux et syndicaux s'ils estimaient qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée constituait à leur avis un problème grave, modéré ou inexistant. Dans les quatre groupes, la moitié ou plus des répondants ont dit que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée devenait un grave problème. Très peu ont répondu que ce n'était pas un problème; 90 % ou plus des dirigeants sondés, tant patronaux que syndicaux, considéraient la pénurie de main-d'œuvre qualifiée comme un problème modéré ou grave qui menace l'économie et le marché du travail. Nous avons constaté l'émergence du problème dès 1996, mais il gagne clairement en importance.

Parmi les multiples questions posées, nous avons demandé quelles étaient les 5 premières mesures à prendre pour remédier au problème. Ces mesures, cohérentes d'un groupe à l'autre, étaient, d'abord et avant tout, d'améliorer les compétences des employés en place, d'améliorer la planification de la relève, (c'est-à-dire le transfert du savoir d'une génération à l'autre), de retenir les employés actuels (les inciter à rester), de faire encadrer les jeunes par des travailleurs plus âgés, d'embaucher des jeunes qui arrivent sur le marché du travail et finalement, d'adopter des politiques de retraite progressive. Ces politiques concernant la retraite avaient plus d'attrait pour les syndicats que pour le patronat, mais de nouvelles modalités d'emploi plus souples sont à l'étude et nous commençons à voir que beaucoup des questions dont Ron a parlé s'appliquent aussi au milieu de travail.

Permettez-moi de vous parler du perfectionnement des employés en place. Les quatre groupes y ont vu une mesure très importante, deux

groupes la plaçant en première place, et les autres, parmi les quatre premières. Assurément, la question préoccupe autant le patronat que les syndicats. L'expérience vécue en milieu de travail est que le niveau de compétence requis grimpe constamment et qu'il devient de plus en plus difficile de maintenir les employés à niveau.

J'aimerais vous donner un rapide aperçu des autres priorités exprimées par le patronat et les syndicats. Je vous parlerai d'abord des opinions du monde des affaires et ensuite de celles du monde du travail. Veuillez garder à l'esprit qu'il s'agit d'instantanés. Un grand nombre d'organismes représentatifs du monde des affaires, et parmi eux la Chambre de commerce du Canada et ses représentants provinciaux, les Manufacturiers et exportateurs du Canada, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, le Conseil du patronat du Québec et d'autres organismes provinciaux d'affaires, sont fortement engagés envers le problème des pénuries de main-d'œuvre qualifiée. Pour eux, pénurie de main-d'œuvre qualifiée s'entend des compétences non seulement techniques, mais élémentaires – des compétences de base, savoir lire, écrire et compter, et des compétences de niveau supérieur. La question préoccupe le monde des affaires parce qu'une telle pénurie est étroitement liée au problème de la perte d'excellence du Canada. L'insuffisance de main-d'œuvre qualifiée est vue comme une menace potentielle au maintien de la compétitivité des entreprises canadiennes de même qu'à la croissance de leur production et à leur pouvoir d'innovation. Les mesures d'ordre général préconisées par le monde des affaires sont : de plus grands efforts pour faire connaître l'industrie aux éventuels employés, une meilleure communication avec les établissements d'enseignement, l'augmentation du nombre des programmes de stages-études, d'apprentissage et autres types de formation en cours d'emploi, l'amélioration des méthodes d'intégration des travailleurs formés à l'extérieur du Canada, l'accélération des formalités d'immigration et de validation, et l'amélioration de la reconnaissance des certificats étrangers et du processus d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ÉRA). Les investissements publics dans l'enseignement supérieur ont un rendement plus élevé que d'autres types d'intervention en visant à stimuler la croissance économique.

Les organismes représentant le patronat canadien semblent davantage portés à produire des énoncés de politiques et des sondages d'opinions de leurs membres qu'à faire des recherches approfondies. Les exemples abondent d'enquêtes menées auprès des employeurs, dans tous les coins du pays. La FCEI a fait deux enquêtes sur les compétences auprès de ses membres, une première en 2000, une remise à jour en 2002; la chambre de commerce de la Colombie-Britannique entreprend une enquête sur les compétences en milieu de travail, pour évaluer l'importance de défis particuliers comme l'alphabétisation, l'immigration, l'état d'apprenti, et elle insiste sur la nécessité d'une planification stratégique de la main-d'œuvre. Les organismes patronaux ont présenté divers énoncés de politiques, en particulier au sujet de la stratégie d'innovation. On recense également plusieurs programmes et rapports de recherches spécifiques. Le Business Council of British Columbia (Conseil du patronat de Colombie-Britannique) a passé en revue les occasions de carrière offertes aux élèves qui ne visent pas un diplôme universitaire; il se concentre plus spécialement sur les questions touchant les pénuries de main-d'œuvre qualifiée. Enfin, tout récemment, les Manufacturiers et exportateurs du Canada ont publié un rapport sur les personnes travaillant au Canada, mais formées à l'extérieur; intitulé “Right before your Eyes”, ce rapport s'adresse aux employeurs et cherche à rehausser auprès d'eux le profil des travailleurs formés à l'étranger. Ils ont également dégagé une pratique exemplaire d'intégration de ces travailleurs. Ce ne sont-là que quelques exemples, parmi bien d'autres.

Du côté des syndicats, le mouvement ouvrier a reconnu que des investissements dans l'éducation et les compétences sont essentiels si l'on veut maintenir et améliorer le niveau de vie des travailleurs canadiens. Il reconnaît que les travailleurs ont besoin de parfaire leur formation et leurs compétences pour trouver et conserver de l'emploi, en particulier des emplois bien rémunérés et stables. Ceci exige un perfectionnement continu des compétences, tant de la part des travailleurs ayant un emploi que

de ceux qui veulent entrer sur le marché du travail. Le mouvement ouvrier insiste sur la formation permanente, un système souple qui englobe des programmes d'alphabétisation et l'ERA. Il encourage aussi une attention accrue aux programmes de formation par mise en apprentissage. Dernièrement, le CTC a défendu deux positions qui gagnent du crédit dans les cercles gouvernementaux : en premier, demander à l'État d'investir davantage dans la formation, plus précisément en utilisant le régime d'assurance emploi. La proposition de créer une prestation d'assurance formation, pour faire de la formation un droit ordinaire à de l'assurance, est calquée sur le congé de formation en vue d'un apprentissage que prévoit le régime d'assurance emploi; il s'agit d'une prestation d'assurance normale en autant que la formation en classe fasse partie du système d'apprentissage. Le CTC souhaite que le gouvernement adapte ce programme pour permettre aux travailleurs actuellement sur le marché du travail d'améliorer leurs compétences. En second lieu, le CTC demande une réduction des primes d'assurance emploi qui permettrait des mesures d'encouragement additionnelles pour inciter les employeurs à fournir plus de formation structurée en milieu de travail et plus de congés d'éducation.

Le mouvement syndical, de son côté, a travaillé activement à élaborer des politiques et à faire des recherches. Les deux derniers points dont je viens de parler sont des exemples de documents d'orientation que le CTC et ses affiliés produisent régulièrement. De plus, il y a des écoles et ateliers syndicaux qui sont suivis régulièrement dans tout le pays. Il existe des centres de formation syndicale, dont certains sont financés par des fiducies de formation (les métiers de la construction sont particulièrement actifs en ce domaine : les Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce ont un certain nombre de ces centres de formation en Colombie-Britannique, au Manitoba et à Halifax.) Il existe des programmes d'alphabétisation en milieu de travail organisés par les syndicats, notamment celui du CTC, qui fonctionnent avec les fédérations provinciales du travail comme celle du Nouveau-Brunswick et celle de la Saskatchewan, et dont le programme d'études est nettement élaboré d'un point de vue ouvrier.

Finalement, permettez-moi de dire quelques mots des conseils sectoriels. Il en existe 26 au pays. Ils permettent des approches communes aux problèmes de ressources humaines dans une industrie ou dans une profession. Quatre de ces conseils ont adopté une approche différente. Le Forum canadien sur l'apprentissage vient de terminer une recherche que mon organisme a entreprise sur les obstacles à la méthode de l'apprentissage. L'intention est que le Forum utilise l'information recueillie pour élaborer du matériel promotionnel et un programme destiné à attirer les jeunes vers les métiers. Il est reconnu qu'il s'agit d'un secteur vital. Le conseil sectoriel du tourisme fournit des ressources et des programmes de formation et offre une accréditation aux personnes travaillant dans le secteur. Il travaille également à élaborer des normes professionnelles nationales. Il fournit aussi des avis et de l'aide aux employeurs et aux employés actuellement en poste. Le Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement fournit des renseignements sur les carrières. Son site des emplois en environnement reçoit plus d'un million de visiteurs par mois. Les chercheurs d'emplois et les employeurs y ont aussi accès pour combler leurs besoins particuliers. Et finalement, le Conseil canadien sectoriel des plastiques s'occupe désormais des questions de recrutement et de maintien en poste, et plus particulièrement de ce dernier sujet. Ce conseil a chargé notre organisme de faire une recherche sur les pratiques exemplaires en matière de maintien des employés et de transmission des connaissances. Il veut savoir ce que font les entreprises du secteur pour assurer le perfectionnement des compétences et l'avancement de carrière.

En conclusion, je suis loin de vous avoir dressé la liste exhaustive de ce qui se fait dans ce pays. Nos propres recherches font sans cesse découvrir sur le terrain des pratiques extrêmement intéressantes. Il est évident que les gens sont de plus en plus sensibles à la question des compétences, qu'il se fait de plus en plus de choses à ce sujet et que c'est une priorité autant pour les chefs d'entreprises que pour le monde

ouvrier. Et nous espérons qu'il en sera ainsi encore longtemps.

NORM AMUNDSON: UNIVERSITÉ DE LA COLOMBIE BRITANNIQUE

Projets de recherche dans les universités canadiennes-anglaises

Pendant la dernière partie du XX^{e} siècle, beaucoup de travaux de recherche ont été effectués dans le domaine du développement de carrière. Dans le cadre du premier symposium international sur le sujet (à Ottawa), le D^{r} Mark Savickas a passé en revue les travaux actuels et exposé dans leurs grandes lignes quatorze faits différents sur les carrières qui sont bien documentés et qui reflètent les politiques publiques en matière de développement de la main-d'œuvre et d'orientation professionnelle. Je n'ai pas l'intention de revoir ces points, mais de plutôt noter simplement que des progrès considérables ont été réalisés en ce qui a trait aux connaissances sur le secteur des carrières.

Les chercheurs s'intéressent aussi à ce qui est inconnu dans le domaine, aux secteurs qui exigent d'être développés davantage. Au début de la présente décennie, plusieurs revues universitaires importantes (Journal of Vocational Behaviour – 2001, The Career Development Quarterly – 2003) ont créé des numéros spéciaux où des groupes de chercheurs ont posé un regard critique à la fois sur ce qui est connu et sur certains des défis actuels. Ainsi, j'aimerais résumer certains des domaines qui nécessitent une étude plus approfondie :

1. **Diversité**. Le développement de carrière des garçons de race blanche dans les écoles, les collèges et les universités a fait l'objet d'une attention disproportionnée. Il y a lieu de concentrer l'étude sur des sujets plus variés, comme les différences culturelles, les femmes, les handicaps, l'orientation sexuelle et ainsi de suite.
2. **Intégration**. Bien que la recherche ait permis de définir un large éventail de facteurs déterminants pour la carrière (personnalité, intérêts, valeurs, habiletés, besoins), peu d'efforts ont été déployés pour intégrer l'information en un tout plus cohérent.
3. **Processus non linéaires**. Le développement de carrière a eu tendance à être perçu comme un processus linéaire et rationnel. De récentes recherches ont révélé qu'il faut adopter un point de vue plus large, où les contradictions, l'intuition et les processus non linéaires seront mieux acceptés.
4. **Méthodes qualitatives**. La plupart des recherches entreprises jusqu'à présent reposent sur des méthodes quantitatives. Bien que celles-ci conviennent certainement à certaines questions, il en existe beaucoup qui exigent une approche plus qualitative.
5. **Technologie**. Le recours à l'orientation par Internet a pris énormément d'ampleur ces dernières années, ce qui, dans certains cas, a donné naissance à des centres virtuels de services d'orientation. Bien que certaines recherches aient été menées, il y a réellement lieu d'en effectuer d'autres sur l'expansion et l'impact de cette nouvelle technologie.
6. **Vie professionnelle**. La rapidité de l'évolution socio-économique a entraîné des changements considérables dans la vie professionnelle. Il faut entreprendre des travaux afin de savoir globalement en quoi lesdits changements ont influé sur les choix de carrière et de mode de vie et les actions connexes.
7. **Interventions**. En réaction aux défis que représentent le choix de carrière et le développement vie-travail, on a mis au point une vaste gamme d'interventions en matière de carrière. Le soutien à la recherche à cet égard n'est pas resté à la hauteur des nouvelles méthodes qui voient le jour.

Compte tenu des grands défis que les chercheurs doivent relever dans le domaine du développement de carrière, il est intéressant de constater comment ceux des universités canadiennes-anglaises réagissent à certains des enjeux. Pour commencer à répondre à la question, j'ai envoyé une demande générale de renseignements au groupe des formateurs de conseillers de l'Association canadienne de counseling. Comme je n'ai reçu qu'une seule réponse, j'ai alors consulté mon carnet d'adresses personnel et communiqué

directement avec les gens pour me renseigner. Bien que cette méthode ait été plus fructueuse, elle traduit aussi un certain parti pris et les résultats doivent être interprétés en conséquence. La plupart des chercheurs universitaires qui s'intéressent à la carrière et que j'ai trouvés étaient en poste dans l'Ouest canadien, notamment en Alberta et en Colombie-Britannique.

Pour dresser la liste des chercheurs, je commencerai par l'Est et progresserai vers l'Ouest.

1. **Dr Millie Cahill**, Université Memorial, mcahill@pop.mun.ca
   - Développement de carrière auprès des Innus du Labrador
2. **Dr John Stewart**, Université du Nouveau-Brunswick, jstewart@unb.ca
   - Traitement des données cognitives (sur les carrières (chez les élèves du secondaire et les étudiants d'université)
3. **Dr Charles Chen**, Université de Toronto – IEPO, cpchen@oise.utoronto.ca
   - Prospection de carrière chez les jeunes des minorités ethniques (l'impact des origines ethniques sur les choix de carrière des étudiants de première et de deuxième année d'université)
4. **Dr Mark Pancer** (Université Wilfrid Laurier); **Dr Linda Rose-Krasnor** (Université Brock); **Michael Busseri** (Université Brock), en collaboration avec le Centre of Excellence for Youth Engagement (**Stoney McCart**)
   - Facteurs qui influencent l'engagement des jeunes
5. **Dr Kris Magnusson**, Université de Lethbridge, kris.magnusson@uleth.ca
   - Enquête sur les besoins globaux en matière de carrière (chez les élèves de la 7e à la 12e année) et point de vue des parents, des enseignants, des administrateurs scolaires et des conseillers d'orientation; presque 10 000 répondants du Sud de l'Alberta
6. **Dr Sharon Crozier**, Université de Calgary, scrozier@ucalgary.ca
   - Enquête sur les centres d'orientation postsecondaire au Canada
   - Valeurs professionnelles des femmes inscrites à un programme universitaire traditionnel ou non
7. **Dr Bryan Hiebert**, Université de Calgary, hiebert@ucalgary.ca
   - Perceptions des élèves, des parents et des enseignants sur les besoins des adolescents (examen des attentes reliées aux études postsecondaires)
8. **Dr Nancy Arthur**, Université de Calgary, nm.arthur@qut.edu.au
   - Intégration de l'expérience internationale au développement de carrière
   - Perfectionnisme et croyances relatives à la carrière
   - Aptitudes à la diversité des professionnels en développement de carrière
9. **Dr Geoff Peruniak**, Université d'Athabasca, geoff@athabascau.ca
   - Enquête sur l'évaluation des acquis fondée sur le portfolio dans le domaine de l'éducation à distance (ÉA considérée comme une composante du développement de carrière)
   - Développement de carrière en milieu rural
10. **Dr Rod McCormick**, Université de la Colombie-Britannique, rod.mccormick@ubc.ca
    - Développement de carrière chez les Autochtones (en collaboration avec le Dr Norman Amundson, Gray Poehnell / poehnell@interchange.ubc.ca et le Conseil pour le développement des ressources humaines autochtones du Canada / www.ahrdcc.com)
11. **Dr Bill Borgen**, Université de la Colombie-Britannique, borgen@interchange.ubc.ca
    - Étude de l'évolution de la vie professionnelle : programmes de bien-être; prospérer par le changement; le choix de carrière et le rôle de l'incertitude) (en collaboration avec le Dr Norman Amundson) Note : cette étude revêt un caractère très qualitatif et fait intervenir une équipe de recherche formée de 5

étudiants de troisième cycle et de plusieurs étudiants de deuxième cycle.
- Élaboration d'un plan d'action après des interventions en matière de carrière
- Évaluation des besoins en matière de carrière des casques bleus qui reviennent au Canada (en collaboration avec M. Westwood / westwood@interchange.ubc.ca)

12. **Dr Norman Amundson**, Université de la Colombie-Britannique, amundson@interchange.ubc.ca
    - Projet Guiding Circles (en collaboration avec le Dr Rod McCormick)
    - Étude de l'évolution de la vie professionnelle (en collaboration avec le Dr Bill Borgen)
    - Développement de carrière dans le contexte international (en collaboration avec Thomas Yeung / Thomasyeung@success.bc.ca, Ronald Ma / Ronald.ma@success.bc.ca et des chercheurs de la City University, à Hong Kong)
13. **Dr Richard Young**, Université de la Colombie-Britannique, richard.young@ubc.ca
    - Le projet de développement de carrière familial auprès des familles défavorisées
    - Passage à l'âge adulte sous forme de projet familial
14. **Dr Anne Marshall**, Université de Victoria, amarshal@uvic.ca
    - Développement vie-carrière et planification pour les jeunes de la côte : réagir à la restructuration socio-environnementale (réactions de 5 collectivités du Nord de la C.-B.)
        - Les voies de l'avenir : développement vie-carrière auprès des jeunes de milieu rural et des Premières nations (en collaboration avec Blythe Shepard, étudiante de troisième cycle)
        - Transmission intergénérationnelle des connaissances traditionnelles et de la sagesse des aînés chez les Premières nations)

La plupart des chercheurs du groupe se servent à la fois de méthodes qualitatives et quantitatives. Bien des études sont conçues en fonction de la nécessité d'intégrer l'information d'un point de vue holistique. Le développement de carrière est certainement étudié comme un processus non linéaire, et l'on est clairement disposé à laisser les gens raconter leur histoire. Il existe une grande étude qui porte directement sur des enjeux reliés à la vie professionnelle. De plus, bien des études de recherche sont nettement empreintes de diversité. Les travaux de Borgen sur l'action et les interventions laissent à penser que certaines recherches se feront dans ce domaine. Il se peut que d'autres groupes s'attachent aussi à cette préoccupation. Les praticiens comme Doug Manning, du groupe Bridges, et Phil Jarvis, de Jouer pour de vrai, participent à des projets de recherche sur les interventions. Le seul domaine qui ne semble pas avoir suscité beaucoup d'intérêt est l'orientation par Internet. DRHC s'intéresse certainement beaucoup à la technologie, et peut-être que des chercheurs du gouvernement ont entrepris certains travaux.

Il est intéressant de réfléchir plus à fond aux autres besoins concernant la recherche initiée. Dans les revues susmentionnées, deux autres recommandations touchaient ce thème. Selon la première, il fallait établir un programme de recherche clair pour favoriser l'amorce de nouveaux travaux. Selon l'autre, il fallait trouver de meilleurs moyens d'accentuer la communication entre les chercheurs et les praticiens. Cela peut être interprété de bien des façons. Les rapports de recherche doivent certainement être plus accessibles aux praticiens. Une autre solution de rechange consisterait à faire intervenir ceux-ci plus directement dans les efforts de recherche, à toutes les étapes du processus.

Il est suggéré aussi de créer un centre de ressources pour la recherche en développement de carrière. Pendant le sondage, j'ai découvert que même si je connaissais personnellement chaque chercheur universitaire, je tenais en réalité peu de renseignements sur les études menées. Aux fins de coordination, il serait utile d'élaborer un répertoire central quelconque où figurerait la liste de tous les projets de recherche relatifs à la carrière.

WAYNE MACKENZIE : STRATÉGIE POUR UNE MAIN-D'ŒUVRE AUTOCHTONE REPRÉSENTATIVE (ARWS)

L'ARWS a été adoptée en réponse au Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones produit en 1996, dans lequel on recommandait d'adopter une nouvelle approche dans les secteurs public et privé en s'attaquant aux obstacles auxquels les peuples autochtones sont confrontés sur le marché du travail. Le caractère unique de cette approche est attribuable au fait qu'elle n'est pas axée sur les quotas d'embauche, les objectifs ou les postes désignés destinés aux autochtones. La stratégie a plutôt comme principaux objectifs d'éliminer les barrières et de créer une main-d'œuvre représentative où les autochtones sont inclus à tous les échelons et dans toutes les professions. Pour y arriver, il faut absolument disposer d'un bassin suffisant d'autochtones instruits possédant les qualifications et l'expérience nécessaires pour faire face à la concurrence avec succès sur le marché du travail. La formation doit commencer dans le système allant de la maternelle à la 12^{e} année, qui fournit les outils de base pour entreprendre des études supérieures ou pour faire partie de la population active. Ainsi, ce système constitue le fondement de la stratégie.

La stratégie est axée sur la création de partenariats avec les employeurs et les syndicats, sur la préparation du lieu de travail en vue de l'inclusion des peuples autochtones par la révision des politiques et l'éducation culturelle, ainsi que sur la transmission aux employés potentiels des occasions d'emploi et des possibilités économiques par l'entremise des communautés autochtones et des établissements de formation. En vertu de cette stratégie, précisément, les employeurs vérifient tous les postes dans leur lieu de travail afin de déterminer les occasions d'emploi actuelles et à venir. Les possibilités et les qualifications requises sont alors transmises aux organismes autochtones et au Provincial Representative Workforce Council (PARWC). Ce dernier communique l'information aux autochtones pour qu'ils puissent participer aux concours en sachant quelles sont les compétences et les aptitudes nécessaires. Un lien est donc établi entre la formation et les occasions d'emploi à venir (l'offre et la demande). On procède également à des vérifications économiques afin d'examiner les produits et services demandés par l'employeur, et l'on transmet aussi cette information aux organismes autochtones pour favoriser le développement économique futur. Government Relations and Aboriginal Affairs (GRAA) coordonne la stratégie grâce à quarante-six ententes de partenariat.

Monsieur MacKenzie a bien voulu accepter de parler de cette stratégie et des ses implications pour les autochtones.

Bonjour, tout le monde, mes compatriotes autochtones, mesdames, messieurs. Pendant les dix prochaines minutes, plus ou moins, j'aimerais vous parler d'un problème qu'à mon avis vous ne connaissez pas bien. Certains d'entre vous seront d'accord avec ce que j'ai à dire, mais d'autres défendront sûrement le *statu quo* en pensant que tout va bien. Ce dont je veux vous parler, c'est la participation des autochtones à la main-d'œuvre du Canada. Je n'ai pas apporté ici de données démographiques ni de recherches, mais je vais vous parler de recherche : d'abord je vais tracer le tableau de notre participation à la main-d'œuvre du Canada et en dix minutes, je vais essayer de vous exposer une stratégie que je juge valable.

Je vais commencer par la fin pendant un instant. En Saskatchewan, nous avons conclu 47 partenariats avec de grands employeurs; dans les neuf dernières années, nous avons fait embaucher 1650 nouveaux employés grâce à nos partenariats, surtout dans le domaine de la santé. Les postes en cause se situent au niveau subalterne, intermédiaire et supérieur. Nous avons le plus grand nombre d'infirmières autochtones en formation de tout le Canada. Nous avons actuellement, en Saskatchewan, 13 % du total des infirmières autochtones en formation et le plus grand nombre d'infirmières autorisées, soit 25 % du total. Aucun des partenariats dont je vais vous parler n'a recours à l'équité en matière d'emploi. Nous ne voulons pas obtenir nos emplois à cause de notre sexe, nos handicaps ou parce que nous sommes autochtones. Nous voulons avoir accès aux

emplois sur la base de notre valeur et de nos compétences.

Donc, où en sommes-nous ? En Saskatchewan, qui compte environ 13 % de la population autochtone du Canada, 47 % seulement des autochtones sont sur le marché du travail, ce qui signifie qu'un autochtone sur deux est sans emploi. Mais, en approfondissant les choses avec Statistique Canada, nous avons découvert que, sur les 47 % qui travaillent, 20 % seulement gagnent de quoi faire vivre une famille. Cela signifie que huit sur dix de ces travailleurs sont sous-employés ou en chômage. Cela coûte à la province près d'un milliard de dollars par an en soutien des revenus et en perte de productivité. Et ce chiffre augmente au rythme de près d'un pour cent par an. Nous avons 47 000 jeunes autochtones qui arriveront en âge de travailler dans les sept prochaines années. Notre mission était donc, à nous les autochtones, de trouver le moyen de faire tomber les barrières, de manière à avoir le même accès que les autres aux occasions d'emploi.

Ce que nous avons fait, c'est de signer des partenariats avec les employeurs. Nous l'avons fait pour garantir qu'à l'avenir, quoi qu'il arrive ne soit pas fait de façon unilatérale. Nous avons signé en vertu d'un principe, celui de prendre en mains notre développement professionnel, économique et culturel. Le quatrième domaine dont nous voulions nous occuper était celui des syndicats et des conventions collectives, une fois que nous aurions commencé à intégrer le marché.

Pour ce qui est du premier point, le chômage, ce que nous voulions savoir, et à ce propos, j'ai oublié d'en parler … mais on dit que notre situation s'améliore; même le gouvernement dit que 8,8 % des employés du gouvernement sont des autochtones. Ce qu'on ne dit pas, c'est que 94 % d'entre eux ne gagnent pas de quoi faire vivre une famille, que ce sont des travailleurs subalternes, à temps partiel, temporaires ou occasionnels. En plus, la majorité d'entre eux sont confinés aux domaines des problèmes autochtones – services sociaux, justice, affaires indiennes et du Nord. Mais quand on considère les conseils de direction et les bureaux du protocole, on n'y trouve pas un seul autochtone.

C'est pourquoi, ce que nous voulions obtenir, c'était de faire adopter le mot « représentatif » pour faire en sorte que nous soyons représentés dans chaque ministère, chaque société de la Couronne et chaque entreprise privée. Nous devons trouver le moyen de convaincre nos jeunes de poursuivre leurs études, alors que nous avons un taux d'abandon de 86 %, qui tend à augmenter. Et que les coûts grimpent parce que, ne l'oublions pas, ce milliard de dollars, il vient de dépenses positives et il est employé à des dépenses négatives. De sorte que nous avons moins d'argent pour faire ce qui est nécessaire, ce qui permettrait de rendre nos communautés prospères. Nous savons aussi que nous commençons à manquer de travailleurs qualifiés, et que nous cherchons toujours à attirer des travailleurs d'autres pays. Cela signifie que nous n'avons pas de stratégie de formation. Alors, ce que nous avons demandé aux employeurs a été de nous fournir un examen complet et méthodique de chaque poste existant dans leur lieu de travail, pour que nous puissions donner aux autochtones de nos communautés le choix de décider quels emplois ils veulent viser. Quand je me rends dans une communauté autochtone, je leur dis qu'on devrait avoir un premier ministre autochtone d'ici quinze ans. Je ne leur parle pas de travailler auprès des repris de justice; je leur dis que nous devons siéger dans les cercles économiques. Et l'assemblée à laquelle je m'adresse aujourd'hui devrait être représentative de nos communautés, qui devraient être présentes à la tête des syndicats et de la recherche, des universités et des autres institutions de pouvoir qui prennent les décisions dans notre pays. Donc, ces examens méthodiques des postes nous donnent la possibilité de commencer à choisir. Nous ne sommes plus forcés d'être agents de police, enseignants ou travailleurs sociaux; nous pouvons être ce que nous voulons être et non plus ce que vous voulez bien que nous soyons. Ces examens méthodiques ont permis aux employeurs de ne plus être sélectifs : « Wayne, j'ai besoin de trois secrétaires cette semaine. » Nous avons répondu : « Cela ne nous intéresse absolument pas. Nous voulons avoir une liste, le menu de tout ce qui existe. »

Il va falloir que les autochtones commencent à décider comment ils veulent utiliser leurs fonds de formation pour se préparer à intégrer la société canadienne d'une manière représentative. Dans l'examen méthodique, les 47 partenaires nous ont tous donné tous les renseignements concernant chaque poste existant dans leur lieu de travail, avec les compétences requises pour chacun, le nombre de postes dont ils ont besoin, les besoins à court terme, la portée, les besoins à long terme, le taux de roulement, etc. À notre tour, nous communiquons ces renseignements à la communauté autochtone. Quand les employeurs me disent : « Mais, Wayne, tes gens ne sont pas prêts ! », je leur réponds : « Comment le savez-vous ? Avez-vous mis le zèle voulu, partout au Canada ? Non. Et en plus, pour être bien franc, ce n'est pas de vos affaires. »

Notre travail, que nous ne faisons pas encore, est de préparer les lieux de travail. Nous ne le faisons pas. Ensuite, il faut que nous rendions nos communautés prêtes et nous ne l'avons pas fait… Et en préparant nos lieux de travail, je veux dire que si, comme parent, je commence à investir dans l'éducation de mon enfant, et à lui donner de l'argent pour un prêt étudiant, je veux savoir, quand il arrive dans vos milieux de travail, s'il va faire face à du harcèlement personnel, sexuel ou racial; s'il existera des stratégies de cheminement de carrière et de maintien en emploi. S'il y a un syndicat, mon enfant sera-t-il admis à la table, afin de comprendre les droits que lui donne sa convention collective en matière de mise à pied, de rappel, de supplantation, de relève et d'ancienneté. Et je sais que tel n'est pas le cas.

Dans notre propre communauté, nous devons redonner son importance à l'éducation. Nous devons nous attaquer aux problèmes de nos communautés : toxicomanie, violence familiale, violence sexuelle, etc. Nous recevons de DRHC 400 millions de dollars pour la formation, et nous les dépensons, dans l'ensemble, de façon hypothétique. Il faut que nous concentrions notre attention sur ce point. Dans nos rencontres entre autochtones, il faut faire venir des employeurs qui diraient : « Choisissez-moi : nous allons préparer nos lieux de travail pour que les autochtones se rendent compte que ce qu'ils apprennent leur rapportera des revenus ». C'est de cette façon que nous allons commencer à garder nos jeunes dans les écoles, en leur donnant l'espoir et en leur donnant le choix. Alors, ils ne seront plus comme en prison dans leurs communautés, avec des compétences qui ne leur donnent aucune mobilité.

En plus d'obtenir les examens méthodiques, nous faisons de la formation à propos des indiens dans les lieux de travail – dans tous nos lieux de travail. Je ne parle pas de formation interculturelle. Ce que nous cherchons à connaître, ce sont les idées fausses que vous vous faites des autochtones, pour ce qui est des attitudes, que tous les autochtones sont en retard, qu'ils ne paient pas d'impôts, que leurs études sont gratuites, et que quand on voit un autochtone quelque part, c'est qu'on a dû rabaisser les critères pour lui permettre d'entrer. Non, nous voulons que vous sachiez que, quand vous nous voyez quelque part, c'est parce que vous nous avez fourni les bons renseignements, que nous avons fait le nécessaire pour acquérir les compétences voulues et que, quand un concours s'est ouvert, nous avons posé notre candidature et avons remporté le concours. Nous avons le droit à la mobilité. Et quand je vois le directeur des ressources humaines, le vice-président ou le président, soyez bien assurés que nous observons les compétences qu'il leur faut avoir, de sorte que quand cette personne prendra sa retraite ou s'en ira, nous soyons capables de poser notre candidature à son poste.

Une dernière chose, avant qu'on ne me coupe la parole, le développement économique. Nous n'acceptons plus de n'avoir accès qu'aux salles de billard, aux arcades, aux garages et aux autobus scolaires et d'appeler cela du développement économique, ou encore d'essayer de faire du commerce à l'intérieur de nos communautés où la principale source de revenus est le bien-être social, et de nous demander pourquoi les affaires ne marchent pas. Non, nous avons besoin que les employeurs nous apprennent où sont les biens et services que vous achetez, pour apprendre comment être des employeurs nous-mêmes, pour apprendre à concourir et à remporter des concours en vue de fournir les biens et services à notre pays, pour sortir de notre dépendance envers le

gouvernement et pour enseigner à nos gens comment être des employeurs et non plus uniquement des employés. Actuellement, nous n'obtenons pas ce type de renseignements. Quand nous l'aurons, nous pourrons travailler avec les syndicats, s'ils disent qu'ils s'engagent à nous aider. En politique gouvernementale, quand on a ces fonds d'immobilisation de risque parrainés par les syndicats, qui sont appuyés dans tout le pays et ont du succès dans des provinces comme le Québec, nous irions de l'avant en disant : « D'accord, la stratégie pour avoir accès à du capital de risque parrainé par les syndicats est de ne pas être en procès au tribunal du travail, de respecter les règles de la Commission des valeurs mobilières et de répondre à des critères minimaux. » Nous voulons ajouter une quatrième condition : nous voulons que quiconque obtient des fonds publics doive, avant de pouvoir disposer des fonds, faire approuver un plan destiné à rendre ses lieux de travail représentatifs. En matière d'équité en matière d'emploi, un certain nombre d'employeurs profitent de l'argent de nos impôts. Nous donnons de notre argent à l'État qui en redonne aux municipalités, aux sociétés de la Couronne et aux universités et ensuite, ces institutions ferment la porte à nos communautés. La stratégie que nous préconisons rouvrira cette porte de force et affirmera que nous avons le droit d'accès – pas à 10 %, pas à des postes réservés, ni à des quotas, ni à des résultats cibles – mais un accès total aux débouchés qui s'offrent dans ces collectivités, en matière d'emploi comme dans l'économie.

Finalement, en Saskatchewan, tout ce que j'ai dit est désormais formulé dans les conventions collectives et non plus seulement dans les ententes syndicales–patronales. Si vous voulez parler de statistiques démographiques, montrez-moi comment elles vont apparaître dans la politique officielle. Nous avons déjà dit que nous sommes fatigués de nous faire marcher sur les pieds avec des programmes qui ne nous aident nullement, et de nous faire blâmer pour ces programmes sans en obtenir les emplois promis. C'est cela qu'on appelle l'équité en matière d'emploi. Depuis 42 ans qu'on en parle, nous n'occupons encore que 3 % des emplois au niveau inférieur. Nous avons dit que nous voulons faire reconnaître le principe d'une main-d'œuvre représentative; que nous voulons des milieux de travail éduqués et formés à propos des indiens, pour dissiper les mythes qui courent au sujet de nos communautés et pour que nos enfants soient fiers. Vous dites qu'ils ne veulent même pas s'identifier comme autochtones; je vous dis que cela montre comme la situation est mauvaise dans les lieux de travail.

Finalement au travail, si nous avons des plaintes sur des points touchant la convention collective, nous pouvons faire intervenir des gens, pas le délégué syndical d'atelier, pour expliquer notre grief. Un exemple : l'embauche de main-d'œuvre occasionnelle quand elle n'est pas annoncée constitue un obstacle systémique; donc le syndicat et l'employeur savent qu'on la pratique. Même si je sais parfaitement que ce n'est pas le syndicat qui embauche, il est au courant de cette pratique, il a contribué à fixer les règles. Quand on voit passer des employés taillés à l'emporte-pièce, on a le devoir de demander des explications. Qu'est-ce qui limite ou décourage la participation des autochtones ? Pourquoi ont-ils un taux de décrochage de 85 % ? Pourquoi les taux de participation sont-ils de la moitié et pire, malgré les milliards de dollars dépensés pour tenter d'améliorer les choses ? Et finalement, dans nos écoles, nos jeunes prennent avant tout le cours de math général où le taux de réussite est plus élevé, tandis que le reste de la société choisit le cours avancé qui conduit à des emplois durables. Sans compter que nous n'avons même pas les rudiments de base avant de parler de math et de sciences. Alors, nous passons dans nos communautés en disant aux jeunes que s'ils ne prennent pas maths avancées, ils doivent au moins connaître les conséquences : voici les centaines de postes auxquels ils ne pourront postuler. Si vous n'aimez pas les syndicats, enlevez encore 25 % des emplois. C'est comme cela qu'on se retrouve à travailler dans les Centres d'accueil autochtones et les ONG et les emplois subalternes. C'est là que nous en sommes. C'est pourquoi il faut que nous arrivions à montrer l'importance de l'éducation. Nous devons faire en sorte que quand nous recevons les exigences de l'employeur, notre formation réponde à ces exigences. En fin de compte, nous n'avons pas besoin des quotas et

des postes réservés et des cibles, pas besoin de votre bonne volonté. Ce dont nous avons besoin, c'est de renseignements précis, de manière à aller chercher une formation convenable qui nous rende concurrentiels dans notre pays, pour que nous ayons accès à des milieux de travail amicaux et au moins acceptables.

5.7 DÉFINIR UN PROGRAMME DE RECHERCHE POUR CHANGER LES CHOSES

Suite à la table ronde sur la recherche, les trois groupes partenaires ont répondu aux questions suivantes :

- Quelles recherches doit-on entreprendre pour que le développement de carrière réponde mieux aux défis posés par le développement de la main d'œuvre, des compétences et du savoir?
- Quels mécanismes permettraient de rendre les résultats des recherches à la portée des responsables du développement de politiques, des praticiens en développement de carrière, et des représentants du monde du travail?

Ce qui suit est une synthèse des réponses fournies par l'ensemble des groupes.

Pour que les groupes partenaires influencent le programme de recherches et profitent des résultats de ces dernières, il est essentiel de :

- Mettre au point une stratégie de diffusion et de commercialisation permettant de :
  - Mettre en commun les résultats des recherches effectuées en français et en anglais, et, où c'est possible, encourager la collaboration entre les deux communautés;
  - Créer une base de données commune, centralisée et facile à consulter
  - Faire apparaître le contenu et les résultats de la recherche sur l'écran radar des enseignants, des facultés d'éducation, des parents et des fournisseurs de services de première ligne
  - Traduire les résultats en un langage facilement accessible à tous les groupes
  - Inclure et diffuser les recherches faites ailleurs que dans les universités : le panel a bien représenté cette diversité des sources
  - Créer un mécanisme de communication pour transmettre les résultats quand ils sont encore actuels et pertinents;
  - Mettre à la disposition du public les recherches financées par des fonds publics
  - Inclure dans les moyens de diffusion des répertoires et recueils de recherche publiés annuellement de même que des rencontres en personne comme des forums, des tables rondes et des panels de discussion.
- Rendre les résultats accessibles aux gens de première ligne, et les organiser en fonction des intérêts et des besoins des partenaires en prévoyant :
  - Un modèle de présentation utilisable par les différents groupes partenaires
  - Des liens clairs entre les résultats des recherches et les applications qui pourraient en être faites dans le domaine
- Faire participer à l'élaboration du programme de recherches les partenaires intéressés par le développement de carrière, la formation continue et le développement de la main-d'œuvre :
  - Le Conseil des ministres de l'éducation, par exemple, est directement intéressé au développement de carrière dans les écoles
  - Le Forum des ministres du marché du travail, pour sa part, se préoccupe des

questions de développement de la main-d'œuvre
    - Il faut approfondir les liens avec l'Institut canadien sur l'apprentissage (devenu désormais le Conseil canadien sur l'apprentissage)
    - Des partenariats plus étroits entre chercheurs et entre instituts de recherche pourraient donner lieu à des possibilités plus nombreuses et à un financement plus stable
- Accompagner les conclusions des recherches de recommandations relatives à :
    - Des manières d'utiliser les résultats pour améliorer la pratique
- Donner aux groupes partenaires une voie par laquelle faire connaître aux chercheurs leurs besoins particuliers en matière de recherche

Les groupes ont recommandé la création d'un mécanisme pancanadien propre à garantir que le programme de recherche et les résultats de celle-ci soient connus, accessibles et utilisés dans l'ensemble du pays; il est également recommandé de donner un cadre stratégique au programme de recherche

Les sujets de recherche suivants ont été spécifiquement formulés :

- Des recherches sur les recherches : créer un bureau central des recherches, nationales et internationales
- Préciser qui fait quoi, à l'heure actuelle, dans l'ensemble du pays
- Faire connaître les pratiques efficaces
- Définir des mesures de rendement convenables
- Préciser les caractéristiques des bons instruments, programmes et services, et des stratégies d'application
- Élargir la définition et la portée pour y inclure la recherche-action à l'intention des professionnels; y inclure l'évaluation des résultats et l'étude des causes et les effets
- Étudier des groupes autres que les jeunes
- Étudier les interventions destinées aux travailleurs vulnérables
- Faire une analyse coût-rendement des aspects économiques du développement de carrière; quel est le rendement sur l'investissement; qu'en coûte-t-il de ne rien faire ?
- Recherche longitudinale sur les enfants, les jeunes, les adultes : effets à court et à long terme
- Suivre les résultats obtenus par les clients des programmes de formation
- L'orienteur virtuel : Y a-t-il des preuves des résultats obtenus ? Est-ce efficace ? Que donnent les autres applications d'Internet ?
- Les avantages et les raisons justifiant l'accès des employés aux services de développement de carrière; monter un dossier d'affaires
- Développer des normes applicables à la pratique en développement de carrière : types de formation, niveau de qualification requis pour l'emploi
- Faire la collecte des modèles d'interventions et de pratiques exemplaires pour la prestation des services
- Se pencher sur les obstacles empêchant les clients d'utiliser les services
- Expérimenter des façons d'inclure les parents et les autres influences primaires.

5.8 PLANS D'ACTION DES ÉQUIPES

L'horaire de la deuxième journée incluait une période de temps importante pour que les participants travaillent au sein de leur équipe provinciale, territoriale ou nationale respective. Il s'agissait pour eux de :

- considérer leur document pré symposium et les enjeux identifiés;
- tenir compte des délibérations de la première journée, incluant les différents points de vue des groupes et les priorités identifiées à l'échelle pan canadienne ;
- se pencher sur le calendrier de recherche recommandé ;
- élaborer un plan d'action avec des échéances aux trois mois, douze mois et trente-six mois pour mesurer les progrès ;
- partager ce plan d'action avec les autres équipes dans le but d'identifier des zones de collaboration potentielle et des possibilités de partenariats.

On trouvera ci-après la synthèse de ces plans d'action présentée en plénière à la fin du symposium.

COLOMBIE-BRITANNIQUE

Le symposium nous a donné l'occasion d'avoir des discussions très animées avec nos partenaires. Bien que nos différences se soient manifestées clairement, nous jugeons qu'il est essentiel de continuer ces conversations. Nous nous engageons à relever ce défi. Notre attention a porté sur deux éléments privilégiés: la vision et la mesure des résultats.

Enjeu prioritaire

- Nous avons décidé de nous concentrer sur un seul enjeu : accentuer la contribution du développement de carrière au développement de la main d'œuvre et à la pénurie de compétences (#15). Tous les partenaires sont préoccupés par cette question.

Actions prévues

- Appel conférence dans deux semaines pour finaliser le plan d'action;
- participation à la table ronde du mois de février à laquelle assisteront plusieurs groupes de partenaires et où un plan d'action de trois ans sera élaboré.

Résultats visés

- Avoir une main d'œuvre plus satisfaite et mesurer cette satisfaction;
- considérer la pénurie de main-d'œuvre dans la perspective de la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente : nous ne voulons pas singulariser la pénurie de main d'œuvre.

Pour renseignements : Roberta Neault
Téléphone : 604-464-2382
Courriel : rneault@telus.net

ALBERTA

Dans notre document pré symposium, nous avions identifié quatre enjeux prioritaires: compréhension, allocation des ressources, politiques et imputabilité. Après les discussions du symposium, nous avons retenu les enjeux suivants:

Enjeux prioritaires

- *Compréhension:* améliorer la compréhension des besoins des différents groupes de clients et de partenaires;
- *relations*: renforcer les relations entre les différents partenaires, informer et établir les priorités du calendrier de recherche et de pratiques;

- *imputabilité*: évaluer et fournir les preuves de la valeur des services et ressources en développement de carrière.

Actions prévues

- Préparation d'un document pour discussion traitant d'une proposition de matrice décrivant un cadre de services dynamiques;
- invitation faite à nos collègues des autres équipes à participer à la discussion;
- rencontre de l'équipe le 8 décembre pour étayer le plan d'action ;
- élaboration d'une stratégie de communication ;
- présentation de la matrice et information sur les progrès accomplis lors de la conférence Building Tomorrow Today qui se tiendra en avril ;
- rencontre avec les associations industrielles et la Chambre de commerce;
- discussion avec les partenaires dans les régions;
- définition des mesures de rendement et d'imputabilité : HRE et Alberta Learning sont prêts à y travailler.

Résultats visés

- Connaissance de la matrice et utilisation des services et outils développés par 85% des partenaires d'ici trois ans ;
- relations entre les partenaires solides et continues ;
- participation à l'élaboration des mesures d'imputabilité aux niveaux national et international.

Pour renseignements : Linda Willis
Téléphone : 780-415-9729
Courriel : linda.willis@gov.ab.ca

YUKON

La neuvième bande des quatorze bandes des Premières Nations vient de signer une entente de gouvernement autonome. C'est une période très excitante pour le développement des Premières Nations et la mise en place de processus de collaboration pour y arriver.

Enjeux prioritaires

- Les questions sociales sont très importantes dans une économie comme celle du Yukon. La santé de notre population en général est liée au développement de notre main d'œuvre;
- le développement de carrière est lié au développement social, économique et communautaire : c'est un enjeu prioritaire pour les communautés du Nord.

Actions prévues

- Réunion de notre équipe élargie d'ici deux semaines pour partager l'information sur le symposium, sur la contribution et la collaboration manifestes à travers le pays;
- organisation d'un atelier où nous discuterons d'une approche de collaboration en ce qui touche le développement de carrière et de la main-d'œuvre (incluant les responsables des politiques, les gouvernements, les politiciens, le services sociaux, la santé, la justice, les praticiens et le employeurs);
- direction à donner à la question du langage commun;
- préparation d'une stratégie sur le développement de la main d'œuvre et la santé.

Pour renseignements : Judith MacIntyre
Téléphone : 780-667-3006
Courriel: judith.macintyre@gov.yk.ca

TERRITOIRES DU NORD-OUEST

Le Territoire du Nord-Ouest n'était pas représenté au Symposium. Cependant, on y a tenu une table ronde très fructueuse à Yellowknife et les membres ont été informés de toutes les activités qui ont mené au Symposium.

Le développement de carrière est en pleine évolution dans les Territoires et l'innovation est partie intégrante de cette évolution. Les Territoires du Nord-Ouest seront un partenaire à part entière dans les activités de suivi du Symposium.

Il y a trois documents à la base du développement de carrière dans les Territoires du Nord-Ouest :

- *Labour Force Development Plan on Career Services in NWT;*

- *The NWT Labour Force Development Plan 2002-2007;*
- *Directive on Career Development across the Lifespan, Department of Education, Culture and Employment.*

Ces trois documents apparaîtront bientôt sur le site du Symposium.

Pour renseignements : Felicity Burr
Téléphone : 867-920-3191
Courriel : felicity_burr@gov.nt.ca

SASKATCHEWAN

Les priorités qui ont été identifiées pendant le symposium concordent avec celles que nous avions soulignées dans notre document. Nous voulons travailler sur les priorités identifiées au Symposium dans le contexte de la Saskatchewan. Le ministère Saskatchewan Learning est en train de développer une stratégie en développement de carrière. Nous voulons créer une synergie entre ce qui s'est passé au Symposium et le travail fait au niveau du ministère.

Enjeux prioritaires

- Vision et stratégie cohérente: en incluant pour la Saskatchewan le développement social et économique, un langage commun, la perspective des individus, des entreprises et des communautés, et l'égalité d'accès ;
- création de mécanismes de partenariats entre tous les groupes (paliers fédéral, provincial, local, organisationnel) ;
- compétences en développement de carrière pour les employeurs, les syndicats et les individus en général.

Actions prévues

- Assurer l'engagement des partenaires à faire avancer les choses;
- tenir une réunion pour définir les enjeux les plus importants, orchestrer la vision, identifier des champions et les ressources en place;
- élaborer un processus et une stratégie de communication en utilisant un langage commun.

Résultats visés

- Une stratégie provinciale en place et des activités déjà en opérations. La stratégie et la vision seront développées avec la participation de tous les partenaires. Nous espérons que cette stratégie sera articulée autour d'une vision nationale pour le développement de carrière;
- engagement de tous les partenaires de la communauté, incluant les employeurs, les individus et les parents;
- des services accessibles à tous les individus qui en ont besoin pas seulement aux groupes ciblés.

Pour renseignements : Jim Savage
Téléphone : 306-787-7382
Courriel : jsavage@sasked.gov.sk.ca

MANITOBA

Il faut reconnaître le besoin d'une vision articulée qui s'harmonise avec un cadre de référence national en développement de carrière. Nous allons faire avancer le développement de notre vision en espérant pouvoir partager ce que nous aurons accompli lorsque le cadre de référence national sera élaboré.

Enjeux prioritaires

- Coordonner un groupe de partenaires qui va inclure les utilisateurs de nos services (jeunes, en emploi, sans emploi, prestataires à la sécurité du revenu) afin d'articuler une vision et une stratégie cohérentes de la prestation de services;
- inciter les groupes de partenaires à réviser leurs pratiques et leurs mesures d'imputabilité.

Actions prévues

- Convoquer une réunion pour réviser les enjeux;
- avant Noël, définir la direction à suivre pour les prochains six mois;
- travailler fort à assurer l'engagement de tous les partenaires ;
- avoir du plaisir à le faire.

Pour renseignements : Tom Glenwright
Téléphone : 204-945-5726
Courriel : tglenwright@gov.mb.ca

ONTARIO

Nous avons un nouveau gouvernement et sommes sur le point de signer une entente sur le marché du travail avec le gouvernement fédéral. C'est la première fois que nous avons la chance d'avoir ce genre de discussion tous ensemble. Nous avons discuté en réalité d'un seul enjeu et nous nous sommes entendus sur la définition de cet enjeu : nous l'avons appelé vision plutôt qu'enjeu.

Enjeu prioritaire

- Notre vision est de développer une culture de formation continue, de développement de la main d'œuvre et de développement de carrière en Ontario.

Actions prévues

- Se rencontrer pour identifier les groupes manquants de partenaires;
- développer une vision intégrée des services qui fonctionnent pour les clients et les employeurs;
- analyser les ententes qui ont eu lieu dans les autres provinces;
- préparer, en groupe, un document de réflexion qui va mettre en évidence les principaux éléments à mettre en place pour améliorer notre prestation des services.

Résultats visés

- Une stratégie intégrée en place qui sera conforme à notre vision et qui contribuera à maintenir une culture de développement de carrière;
- un accès égal pour les employeurs à une conscientisation au sujet des services de développement de carrière;
- une contribution active des groupes de partenaires à la promotion des stratégies et à la mesure des résultats auprès de leurs membres et du public en général;
- une influence significative de notre équipe sur la façon dont le réseau des services sera développé en Ontario.

Pour renseignements : Bernadette Beaupré
Téléphone : 416-591-7151
Courriel : bbeaupre@onestep.on.ca

QUÉBEC

L'équipe ne s'est pas nécessairement entendue sur un objectif à long terme, mais veut continuer à travailler sur le développement d'une stratégie qui touche le développement de carrière tout au long de la vie.

À court terme, il faut faire avancer le débat : on pense préparer un document de vision qui serait communiqué aux différentes instances au Québec.

Actions prévues

- Réunion d'un petit groupe pour préparer un agenda de travail pour l'écriture d'un document articulant une vision pour le développement de carrière tout au long de la vie;
- invitation aux autres partenaires à collaborer à la préparation du document.

Résultats visés

- Une stratégie sur le développement de carrière tout au long de la vie.

Pour renseignements : Michel Turcotte
Téléphone : 514-737-4717 (226)
Courriel : mturcotte@occoppq.qc.ca

NUNAVUT

Au Nunavut, on vient de terminer une année de consultation avec tous les partenaires de la communauté sur le besoin de développer une stratégie d'apprentissage coordonnée pour le territoire. Un document à cet effet est présentement au Cabinet. C'est une première, et nous partons de zéro. Tout ce que l'on fait découle de cette consultation. Il ressort de cette consultation des options pour la mise en œuvre d'une stratégie coordonnée de développement de carrière pour les adultes.

Enjeux prioritaires

- Le développement de carrière dans le contexte du développement économique, social, et communautaire (enjeux #1, #7 et #11 sont inclus);
- coordination entre les politiques et les programmes pour assurer un financement stable ;

- création d'un mécanisme de collaboration entre les partenaires.

Actions prévues

- Consultation publique avec les partenaires pour étayer certaines recommandations et valider l'information contenue dans le document du gouvernement ;
- élaboration d'une stratégie de mise en œuvre pour implantation après les élections de février ;
- cette stratégie va servir de guide à nos actions pour les deux prochaines années.

Résultats visés

- Une stratégie coordonnée sur l'apprentissage continu, incluant une stratégie de développement de carrière pour les adultes.

Pour renseignements : Bruce Rigby
Téléphone : 867-975-5619
Courriel : brigby@gov.nu.ca

NOUVEAU-BRUNSWICK

L'objectif de l'équipe du Nouveau-Brunswick est de faire tout en son pouvoir pour intégrer la notion de développement de carrière dans le Plan de prospérité que le gouvernement a développé pour la province.

Enjeux prioritaires

- Relier le développement de carrière au développement économique, social et communautaire ;
- placer le développement de carrière sur le radar des trois groupes de partenaires ;
- relier le développement de carrière à tout ce qui se passe et/ou est en développement dans la province.

Actions prévues

- Chaque membre de l'équipe va faire rapport à ses partenaires;
- rencontre de l'équipe au début de janvier;
- présentation PowerPoint à partager avec les groupes de partenaires:
- présentation des résultats du Symposium au Forum du GADCNB (Groupe d'action en développement de carrière du Nouveau-Brunswick) en décembre ;
- élaboration d'une stratégie de communication

Résultats visés

- Établir un langage commun;
- faire avancer la notion de développement de carrière dans le Plan de prospérité de la province ;
- maintenir la synergie de l'équipe.

Pour renseignements : Joseph Brennan
Téléphone : 506-453-2668
Courriel : joseph.brennan@gnb.ca

NOUVELLE-ÉCOSSE

En Nouvelle-Écosse, nous avons tenu un Symposium provincial qui a attiré 160 participants avant le symposium pancanadien. Pour mettre en place un continuum de services en développement de carrière, nous avons besoin de recherche, de consultation avec les partenaires, d'identifier qui fait quoi pour qui et créer une grille d'analyse à partir de ces informations.

Actions prévues

D'ici le 31 mars:

- Élaborer un cadre de référence qui sera envoyé à tous nos partenaires pour consultation incluant qui fait quoi, pour qui et pourquoi et tous les autres éléments nécessaires;
- élaborer une stratégie de communication pour amener d'autres partenaires à notre table ;
- commencer notre recherche sur qui fait quoi pour qui et faire l'analyse des écarts;
- présenter le cadre de référence aux autres ;
- définir les activités spécifiques à chacun des groupes de partenaires;
- élaborer les stratégies qui vont supporter et faire avancer notre plan d'action.

Il y aura beaucoup de travail à faire d'ici le 31 mars, mais nous considérons que la stratégie de mise en œuvre s'échelonnera sur trois ans.

Résultats attendus

- Le résultat est défini avec trois C et un F : un service en développement de carrière qui soit **c**ohérent, **c**omplet et **c**oordonné, ce qui ne peut arriver sans la **f**oi.

Pour renseignements : Laurie Edwards
Téléphone : 902-491-3529
Courriel : laurie.edwards@nscc.ca

TERRE-NEUVE ET LABRADOR

Enjeux prioritaires

- Créer un partenariat entre tous les groupes de la province ;
- développer une stratégie globale et cohérente qui tient compte du contexte social, communautaire, économique et culturel de Terre Neuve ;
- encourager les employeurs à promouvoir le développement de carrière dans leur environnement.

Actions prévues

- Rencontre dans la semaine du 17 décembre pour terminer le document, (avec le changement de gouvernement, la publication du document n'a pas encore été approuvée) et préparer une présentation aux groupes de partenaires ;
- tenir un mini symposium au printemps 2004 pour identifier les priorités et un plan d'action pour une stratégie échelonnée sur trois ans.

Résultats visés

- La création d'une communauté d'employeurs, de responsables des politiques et de champions en développement de carrière qui a des liens solides et qui est impliquée ;
- l'identification de dix résultats mesurables que nous serions capables d'atteindre dans les trois prochaines années.

Pour renseignements : Candice Ennis-Williams
Téléphone : 709-491-3529
Courriel : candiceenniswilliams@gov.nl.ca

ILE DU PRINCE ÉDOUARD

L'île-du-Prince-Édouard est présentement dans une bonne situation pour faire avancer le dossier du développement de carrière. Nous avons complété une revue d'un certain nombre d'analyses du marché du travail réalisées au cours des cinq dernières années: nous en avons tiré un rapport décrivant les éléments de ce qu'une stratégie du marché du travail devrait être. Nos cadres supérieurs se sont engagés à relever les défis posés par le développement de la main-d'œuvre. Tous les éléments sont en place pour que les progrès se concrétisent dans notre province.

Enjeu prioritaire

- Développement d'une stratégie globale cohérente en développement de carrière.

Actions prévues

- Informer nos directeurs au sein du gouvernement et faire une présentation à l'équipe de gestion de l'entente sur le développement du marché du travail;
- élaborer une stratégie de communication et créer un mécanisme pour rassembler les partenaires ;
- évaluer les coûts du plan d'action et préparer un budget.

Résultats visés

- Amélioration de la communication entre les partenaires;
- diminution des dédoublements au niveau du financement, des services et des programmes ;
- planification de solutions de manière proactive plutôt que réactive.

Pour renseignements : Laura Lee Noonan
Téléphone : 902-368-4674
Courriel : lanoonan@edu.pe.ca

ORGANISMES NATIONAUX

En tant qu'organismes nationaux, une partie de nos responsabilités est d'entendre le consensus des provinces et territoires sur les enjeux, d'identifier leurs besoins de soutien au niveau pancanadien et y répondre selon nos mandats respectifs.

Enjeux prioritaires

- Les participants au symposium ont clairement identifié les enjeux 1, 7 et 13 comme prioritaires ; ces enjeux deviennent donc nos centres d'intérêt principaux.

Actions prévues

- Diffusion de l'information sur le symposium aux membres des organisations et aux autres organisations impliquées dans le processus et qui n'ont pas participé au symposium;

- élaboration d'un répertoire d'organismes nationaux dont le travail peut aider au travail fait dans les provinces et territoires ; envisager la création d'une base de données en utilisant des indicateurs de recherche relatifs au genre de soutien qu'elles peuvent apporter ;
- réunion des organismes nationaux à CONAT pour définir plus clairement leur contribution au développement d'une stratégie cohérente;
- CCC, PICC, CNVC et la FCAC vont collaborer à la réalisation de ces activités.

Résultats visés

- Une augmentation du nombre d'organismes nationaux dans le répertoire (N=50) d'ici six mois ;
- travail en vue de la création d'un consortium des organismes nationaux.

Pour renseignements : Helen Hackett
Téléphone : 613-832-2928
Courriel: 75024.2617@compuserve.com

DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA

Avec le changement de gouvernement, les priorités de DRHC en ce qui touche le développement de carrière ne sont pas claires. Néanmoins, nous avons une bonne idée de la direction que nous voulons suivre.

Enjeux prioritaires

- Développer une stratégie cohérente visant à promouvoir le développement de carrière ;
- définir les étapes de réalisation de cette stratégie et les preuves de résultats à la base de cette stratégie ;
- augmenter la connaissance du développement de carrière et de l'information sur le marché du travail au sein de DRHC, aux niveaux national et régional.

Actions prévues

- Identification de différentes façons d'intégrer le développe-ment de carrière dans les programmes actuels ;
- renforcement du dialogue entre les principaux intéressés au sein de DRHC et création d'une liste des personnes impliquées dans le développement de carrière ;
- développer et chercher les appuis pour un solide calendrier de recherche.

Résultats visés

- Augmenter le niveau de conscience et de compréhension du développement de carrière au sein de DRHC, tant au niveau national que régional.

Pour renseignements : Bruce Rosove
Téléphone : 819-953-1813
Courriel: bruce.rosove@hrdc-drhc.gc.ca

5.9 MAINTENIR LA COLLABORATION : RECOMMANDATIONS

Une des dernières activités du symposium portait sur les notions de continuité et de viabilité d'un tel événement. Les équipes avaient développé leur plan d'action individuel et on avait défini un calendrier de recherche à réaliser : le symposium avait ainsi atteint deux résultats cruciaux. En elles-mêmes, les équipes représentaient un mécanisme concret de collaboration aux niveaux provincial, territorial et national. Il s'agissait maintenant de déterminer quelles seraient les moyens à mettre en œuvre à l'échelle pan canadienne pour appuyer le travail des équipes, encourager la collaboration des partenaires et renforcer le rôle du développement de carrière dans l'atteinte des objectifs de la formation continue et du développement de la main d'œuvre. Les délibérations des équipes ont débouché sur les recommandations suivantes.

SOMMAIRE

1. Création d'un Secrétariat ayant les fonctions suivantes:
   - Être un mécanisme par l'entremise duquel les provinces et les territoires puissent partager l'information relative à la mise en œuvre de leurs plans d'action, à l'élaboration des stratégies et l'atteinte des résultats
   - Suivre les résultats du symposium et les activités qui en découlent;
   - Être le défenseur des intérêts du développement de carrière et du développement de la main-d'œuvre;
   - Continuer la stratégie de communication: Pour alimenter la réflexion, le Bulletin, Répertoire des organisations qui s'occupent du développement de carrière, Répertoire des partenaires;
   - En arriver à définir au niveau pancanadien une série de principes englobant les priorités régionales et qui guideraient les activités du Secrétariat;
   - Développer des relations de travail avec le Conseil des ministres de l'Éducation Canada et le Forum des ministres du marché du travail.

2. Création d'un Centre national de ressources également connecté au niveau international, dont le rôle serait de:
   - Colliger, synthétiser et diffuser la recherche qui existe au Canada;
   - Être un centre où l'on peut avoir accès aux pratiques exemplaires et aux modèles de politiques;
   - Diffuser les résultats de la recherche dans les deux langues officielles;
   - Être en contact avec la recherche faite au niveau international (les pratiques démontrées scientifiquement étant un exemple)

3. Organisation de symposium sur une base périodique:
   - Organiser un symposium pancanadien dans deux ou trois ans pour rendre compte des résultats
   - Aider à l'organisation de symposiums provinciaux et territoriaux
   - Ouvrir d'autres voies pour assurer le suivi auprès des partenaires (CONAT est un exemple)

La liste des activités planifiées pour assurer la mise en œuvre de ces recommandations apparaît à la section 7.0.

6.0 RÉFLEXIONS

Les pages qui suivent portent sur les réflexions inspirées par le dynamisme et les conclusions du symposium à certaines personnes qui y ont joué un rôle spécifique.

Une colonie de « fines mouches » a été invitée au symposium. Leur rôle était d'être à l'écoute des discussions informelles qui ont eu lieu un peu partout durant les deux jours et de faire la collecte des commentaires qui méritaient d'être partagés. Elles avaient été identifiées à l'aide d'un auto collant sur leur carte d'identification et ont présenté leurs trouvailles en plénière à la fin du symposium.

Les participants ont porté trois chapeaux pendant le symposium : celui de membre d'une équipe, celui de membre d'un groupe de partenaire et celui d'un individu ayant une carrière. Norm Amundson, de l'université de la Colombie Britannique et membre du comité directeur du symposium, a invité les participants a porté ce dernier chapeau plus personnel à des moments précis pendant tout le symposium. On a inclus quelques réflexions à cet égard dans ce document.

Tony Watts a joué un rôle important dans la préparation et la réalisation du symposium : commentateur, rapporteur, et, en sa qualité de chercheur principal de l'étude de l'OCDE, expert international. Il a posé un regard attentif sur le déroulement du symposium et a apporté une perspective «d'observateur externe » aux délibérations et recommandations.

Lynne Bezanson et Céline Renald ont organisé et animé le symposium. Elles apportent un point de vue de « l'intérieur » sur l'expérience et sa capacité de façonner des services de développement de carrière de qualité, accessibles aux Canadiens, et de contribuer aux objectifs de la formation continue et du développement de la main d'œuvre.

ÉTABLIR LE CONTACT

PREMIER SYMPOSIUM PAN-CANADIEN SUR LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE, LA FORMATION CONTINUE ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

6.1 DES OBSERVATEURS FINES MOUCHES NOUS ON DIT...

Ils se sont mêlés à la foule, ont observé et ont été attentifs aux commentaires entendus à l'extérieur des sessions officielles et ont communiqué leurs trouvailles en plénière à la fin du symposium. Dans chacun de leur secteur, ils se nommaient :

Politiques :
- Sandra McKenzie, Elisabeth Mainka, Bob Gerrard

Développement de carrière :
- Connie Drystek, Kris Magnusson, Michel Turcotte

Employeurs/syndicats :
- Mary Kenny, Ed Wong, Conrad Pura

Organismes nationaux :
- Jim Howie, Barb MacCallum, Lorne Flavelle

DRHC/CMEC/FMMT :
- Kathy Stephens, Kelly Rodgers-Sturgeon, Debbi Bryson, Douglas Hutchinson

Voici les principaux points qu'ils ont relevés:

Le symposium :

- Occasion absolument unique d'apprendre ce qui se passe au Canada;
- Devrait être le premier d'une longue série; ce genre d'assemblée permet de parler d'une seule voix nationale et de placer les enjeux du développement de carrière à l'ordre du jour politique;
- Il est réconfortant de constater que les problèmes éprouvés au Canada se retrouvent dans d'autres pays, et aussi un peu inquiétant de se demander si nous allons être capables de maintenir notre réputation en développement de carrière;
- Il reste encore à préciser quelle direction nous allons effectivement prendre maintenant; cela dépendra largement des mesures proactives qui seront prises dans chaque domaine de compétence pour diffuser l'information à l'ensemble de la collectivité et inviter d'autres partenaires à la table;
- Les activités de socialisation ont nettement contribué à la qualité et à l'ouverture du dialogue pendant le Symposium;
- Le caractère bilingue du Symposium a été très apprécié.

Les intervenants :

- Le groupe des politiques est loin d'être homogène; on y constate beaucoup de points de vue et d'enjeux différents;
- Les stratégies destinées à inclure et maintenir le monde des affaires dans le dialogue ont besoin d'amélioration; on a recommandé la désignation d'un organisme non gouvernemental représentatif, qui puisse parler au nom de tous ceux qui s'occupent de développement de carrière, et le besoin de formuler des messages concis et pratiques qui lient clairement le développement de carrière au développement socioéconomique de la collectivité; il existe des modèles qu'on pourrait développer (par ex. le *Business Council* de Colombie-Britannique)
- Le rôle des conseils sectoriels reste imprécis ainsi que la façon de se relier à eux; on a recommandé de travailler par l'intermédiaire de TASC pour offrir aux conseils sectoriels des occasions régulières de discuter des problèmes liés au développement de carrière, à la formation continue et au développement de la main-d'œuvre;

Les enjeux :

- Un langage commun;
- Des résultats pratiques – une entente sur une preuve acceptable de ce qu'est une saine pratique;
- Une culture du développement de carrière – doit englober les points de vue de tous les intervenants, tout en ayant la capacité de les dépasser pour travailler collectivement à élaborer une philosophie commune;
- Dévouement et sens des responsabilités sont des valeurs communes; c'est un bon départ; à présent, il faut passer à l'action !

6.2 RÉFLEXION PERSONNELLE

Les participants ont été invités à se pencher sur leur expérience face à leur propre carrière. Norm Amundson, de l'université de la Colombie Britannique a animé ces courtes sessions de réflexion personnelle.

Le premier exercice invitait les délégués à dresser individuellement une liste des raisons qui les poussent à travailler. Dans cette liste, ils devaient ensuite choisir les trois raisons primordiales et les écrire sur trois fiches distinctes. Sachant que dans la carrière comme dans la vie, personne ne peut avoir tout ce qu'il désire et qu'il faut faire des compromis, la troisième étape, et la plus difficile, consistait à écarter deux fiches pour n'en retenir finalement qu'une seule.

Les fiches retenues ont ensuite été rassemblées et classées par thème. D'après les réponses obtenues, les délégués travaillent, en ordre décroissant :

1. pour faire leur marque et être reconnus.
2. pour assurer leur sécurité financière.
3. pour continuer à apprendre et
4. pour établir des liens sociaux.

Norm a fait remarquer que cet exercice, où qu'on le fasse, que ce soit avec des clients ou avec des groupes aussi divers que celui-ci, fait émerger les mêmes thèmes prioritaires, et dans le même ordre. Les délégués ont repensé à l'expérience d'avoir à laisser tomber deux raisons. Pour beaucoup, l'exercice restait très difficile, même s'il n'était que virtuel. On parle souvent du changement avec désinvolture; il est rarement, sinon jamais, facile à vivre.

Dans son livre *The Physics of Living*, l'un des deux ouvrages offert aux délégués, Norm explique l'emploi qu'il fait de la métaphore sportive de l'élan pour frapper une balle. Pour projeter la balle (ou la rondelle) vers l'avant, que ce soit au golf, au tennis ou au hockey, il faut commencer par balancer le bras vers l'arrière. Cette métaphore aide les clients à comprendre pourquoi ils ne peuvent pas réagir aux messages d'invitation à l'action sans commencer par revenir sur eux-mêmes pour bâtir leur estime de soi, guérir d'une déception, acquérir la confiance d'apprendre des compétences nouvelles. Il est utile, quand on travaille avec les personnes chargées d'élaborer des politiques, de leur expliquer qu'il est important de financer des programmes et des projets qui portent sur l'action, mais aussi qui préparent à être capable d'agir. Il est utile de prendre le temps d'établir des relations avec de nouveaux intervenants qui serviront de fondation à l'action, comme on l'a fait au Symposium. Sur le plan personnel, il est utile de comprendre ce qui nous retient et ce qui nous motive et nous pousse vers l'avant. Il est important de ne pas rester en position de recul trop longtemps, mais de se lancer en avant dès qu'on a emmagasiné un élan suffisant pour le faire.

Norm a invité les délégués à voir dans la première journée du Symposium ce nécessaire balancement vers l'arrière qui donne l'élan et prépare à l'action, et à envisager la deuxième journée comme le balancement vers l'avant et le mouvement d'accompagnement

À la fin du Symposium, Norm a poursuivi sa métaphore en introduisant la notion d'effet de levier. Un individu seul peut lancer des balles pendant longtemps, et il peut continuer tant qu'il n'a pas mal au bras; en groupe, les individus peuvent lancer des balles individuellement pendant longtemps, mais quand ils décident de lancer des balles ensemble, ils créent un effet de levier. Cette puissance cumulative leur permet de lancer indéfiniment, sans fatigue. Norm a

appliqué cette métaphore de l'effet de levier à ce qu'a produit le travail de la deuxième journée du Symposium, avec les plans d'action qui ont été mis au point et présentés. L'effet de levier et l'énergie sont le résultat d'un mouvement qui nous pousse de l'arrière vers l'avant et nous amène beaucoup plus loin. Et Norm de citer la métaphore finale :

« Donnez-moi un point d'appui et je soulèverai la terre. » Archimède

6.3 PERSPECTIVE INTERNATIONALE – TONY WATTS

Ce fut un honneur pour moi d'être le seul collaborateur étranger au symposium. Représenter le reste du monde est un défi de taille! J'ai tenté de donner mon avis au moment opportun sur la façon dont les pratiques canadiennes actuelles s'apparentent avec celles adoptées dans d'autres pays comparables ainsi que sur des pratiques d'autres pays dont le Canada pourrait s'inspirer. J'estimais aussi disposer de la liberté nécessaire, en tant qu'étranger n'ayant aucun intérêt particulier à défendre, pour dire des choses qu'il serait difficile pour un Canadien d'exprimer (un peu comme le fou dans le drame shakespearien) : je l'ai fait avec modération, mais j'espère que mes interventions du genre ont été jugées plutôt utiles qu'inconvenantes.

L'ensemble de mes observations se regroupe sous trois rubriques principales:

- Modèles de collaboration
- Stratégies de recherche
- Où en sommes-nous?

MODÈLES DE COLLABORATION

Une des grandes forces du vient du fait que les équipes provinciales, territoriales et nationales comptaient non seulement des responsables de développement de politiques et des professionnels en développement de carrière, mais aussi des représentants d'employeur. Il y a aussi d'autres groupes qui auraient pu être davantage présents et qu'il faudrait chercher à faire intervenir dans l'élaboration de stratégies aux niveaux provincial, territorial et national : les syndicats, les parents, les groupes communautaires, les groupes minoritaires et d'autres groupes de consommateurs.

Il existe au moins cinq formes de participation pour ce genre de groupes.

Ils pourraient d'abord intervenir comme *fournisseurs* de services de développement de carrière. Au Royaume-Uni, par exemple, un sondage MORI a révélé que pour les employés, le principal fournisseur de renseignements et de conseils sur l'apprentissage et le travail est leur employeur. Dans certains pays, y compris le Royaume-Uni et les Pays-Bas, les syndicats commencent à jouer un rôle important en tant que conseillers en apprentissage. Encore une fois, des sondages menés dans bien des pays montrent que bon nombre de jeunes basent grandement leur choix de carrière sur l'opinion de leurs parents. Tout cela nous amène, sur le plan politique, à nous demander comment nous pourrions nous assurer que ces personnes ressources sont aussi qualifiées et bien informées que possible.

En deuxième lieu, ils pourraient se présenter comme des *clients* d'autres fournisseurs de services de développement de carrière. Selon l'examen de l'OCDE, lorsqu'il existe un marché pour la prestation de tels services, il repose fortement sur des services payés par l'employeur ou, dans une moindre mesure, par les parents, plutôt que par les utilisateurs eux-mêmes.

La troisième forme d'intervention se situe au niveau des res*sources* de programmes. Les employeurs, par exemple, peuvent offrir la possibilité de toucher à divers types de travail par l'entremise d'expériences professionnelles, d'observations au poste de travail, de visites des lieux ou de simulations. Du point de vue politique, l'un des problèmes consiste à déterminer comment intervenir efficacement pour exploiter ce genre de ressources.

Ils pourraient aussi exercer une *influence sur les programmes*, en s'occupant activement à façonner la prestation des services. Le nouveau service Connexions, en Angleterre, pose différents problèmes, mais l'une de ses forces est la priorité politique accordée à l'intervention active des jeunes dans la conception des services. Encore une fois, il existe plusieurs exemples, au Royaume-Uni et ailleurs, de programmes qui ont été grandement améliorés, simplement par l'obligation que les employeurs ont maintenant de jouer un rôle actif (sans que la forme que devrait prendre l'intervention ne soit réglementée).

Enfin, ils pourraient exercer une *influence stratégique*. En Norvège, par exemple, les réformes actuelles du système d'orientation professionnelle en milieu scolaire ont été motivées essentiellement par le mécontentement que les employeurs ont clairement exprimé par rapport aux systèmes existants. En Irlande, le lobby parental a joué un rôle crucial lorsqu'il s'est agi de résister aux tentatives de réduire la prestation de services d'orientation dans les écoles. Exploiter ce genre d'influences exige des mécanismes qui permettent de mettre le développement de carrière au programme de partenaires potentiels et de négocier des positions conjointes.

Cela nous amène à nous demander ce que pourraient être les meilleures structures pour créer des partenariats stratégiques à l'égard du développement de carrière, aux niveaux provincial, territorial et national. Alors, entre autres, il faut définir les tâches auxquelles ces partenariats devraient s'attaquer. L'essence d'un partenariat efficace repose sur l'accomplissement des tâches que tous les partenaires veulent faire, mais qu'aucun ne pourrait accomplir efficacement seul.

La présence d'employeurs au symposium était notamment avantageuse du fait qu'ils étaient impatients d'agir. Jusqu'à un certain point, contrairement aux responsables de développement de politiques et aux professionnels en développement de carrière, ils ne sont pas payés pour assister à des réunions. Ils expriment leur frustration lorsqu'ils sentent que l'on insiste trop sur les problèmes et pas assez sur les solutions. Ils veulent non seulement un plan, mais un échéancier de mise en œuvre et d'imputabilité.

Lors du symposium, il était important que les équipes provinciales, territoriales et nationales élaborent des plans d'action. Mais il importait aussi de songer aux structures appropriées au niveau pancanadien à mettre en place pour faciliter la mise en œuvre de ces plans d'actions. Il s'agit d'un enjeu non seulement pour les organismes nationaux, mais aussi pour tous les participants au symposium. La prémisse de l'événement était que le développement de carrière est une question pancanadienne et que, même si des mesures clés s'imposent aux niveaux provincial et territorial, il y a lieu de créer des visions et des cadres communs offrant une valeur ajoutée pouvant servir de base au partage et, le cas échéant, à la réalisation conjointe des tâches communes.

Il a largement été question, notamment, de la possibilité d'établir un conseil sectoriel dans le domaine du développement de carrière. La décision à ce sujet n'a pas encore été prise, mais elle n'appartient pas aux personnes qui participaient au symposium. Par conséquent, il est important de dresser un plan d'intervention qui pourra être mis en œuvre si jamais l'idée du conseil sectoriel ne se concrétise pas. On pourrait créer une alliance ou un centre d'excellence. Cela nous amène à nous demander s'il devrait s'agir d'un nouvel organisme, ou encore s'il faudrait travailler à partir d'un organisme qui existe déjà et, le cas échéant, déterminer lequel choisir. Le problème, c'est que la danse entre les organismes nationaux actuels risque de nuire à l'action. Il est difficile de prendre un risque. Mais il faut se donner une marge de manœuvre pour pouvoir se pencher sur ces questions avec détermination.

STRATÉGIES DE RECHERCHE

Pour élaborer des services de développement de carrière efficaces, il faut établir des liens étroits entre la recherche, les politiques et la pratique. Certains perçoivent cela comme un cercle. Je préfère une image plus pointue : celle d'un triangle rotatif, où chaque secteur se trouve au sommet selon les occasions. Je préfère cette

comparaison en partie parce qu'il doit y avoir des tensions créatrices entre les trois. En un sens, ils représentent différents langages : chaque partie doit se doter d'une compétence linguistique suffisante pour que des dialogues efficaces aient lieu. La recherche, par exemple, doit être axée sur les politiques, mais pas exclusivement. Son rôle est partiellement subversif : soulever des questions délicates.

Les travaux de recherche pertinents se divisent en deux grandes catégories. La première correspond aux études sur les carrières, y compris sur l'évolution du marché du travail, des structures professionnelles, du sort de divers groupes ethniques et ainsi de suite. L'autre se rapporte aux études sur les interventions en matière de développement de carrière, y compris les études d'impact. Certains de ces travaux doivent être entrepris par des spécialistes; cependant, il y en a aussi beaucoup qui sont menés par d'autres personnes et organismes qui ne s'intéressent pas directement au développement de carrière, mais qui concernent grandement les politiques et la pratique dans le domaine du développement de carrière. Il faut créer des mécanismes pour porter toute cette recherche à l'attention des responsables de développement de politiques et des professionnels, sous des formes adaptées en conséquence.

Dans ce lien, il est encourageant de constater que DRHC a inclus dans son document pour le symposium l'énoncé suivant : « Il serait possible de convoquer des chercheurs à un groupe de réflexion afin d'articuler un programme de recherche appliquée dans le domaine du développement de carrière; il pourrait s'agir d'étudier des enjeux politiques clés et des résultats documentés; cet atelier pourrait permettre de définir l'infrastructure supplémentaire requise pour favoriser une coordination soutenue dans le domaine de la recherche en développement de carrière et de ses liens avec les politiques et la pratique ». Cela reflète l'une des principales recommandations qui figurent dans la note de l'OCDE sur le Canada. Il est bon qu'elle soit énoncée sous forme de plan d'action.

Lorsqu'il s'agira de mettre sur pied une telle infrastructure, certains exemples du Royaume-Uni pourront s'avérer utiles. Il y a quelques années, le National Institute for Careers Education and Counselling (NICEC) (dont j'étais le directeur à l'époque) a organisé une consultation sur la création d'une culture de recherche plus forte dans le domaine du développement de carrière. Un certain nombre de changements qui se sont produits par la suite découlaient de cet événement. Une nouvelle revue a été créée (*Career Research and Development*) dans le but d'établir une communication entre les chercheurs et les professionnels (l'*Australian Journal of Career Development* en est un autre bon exemple). Deux conférences « avant-gardistes » ont eu lieu, dans le même but. Le gouvernement finance maintenant un forum pour la recherche sur les carrières et une base de données connexe.

Des mécanismes comme ceux-là peuvent tous avoir un rôle à jouer. Soutenir les professionnels qui sont intéressés à effectuer des travaux de recherche dans le cadre d'une pratique réfléchie constitue une autre étape importante à franchir : comme ils se familiarisent avec les techniques de recherche et prennent connaissance des comptes rendus, ils peuvent devenir des médiateurs et des « messagers » clés entre les deux parties. Il y a également lieu de se doter de données comprimées accessibles, à la fois pour les responsables de développement de politiques et les professionnels. Il est irréaliste de s'attendre à ce que ces personnes lisent des rapports de recherche originaux. Trop souvent, les chercheurs sont peu disposés à fournir ces résumés. Il faut les encourager davantage à le faire, peut-être avec l'appui de gens possédant les aptitudes journalistiques nécessaires.

Le nouveau centre international pour le développement de carrière et les politiques publiques proposé pourrait jouer un rôle significatif dans plusieurs de ces aspects, ce qui permettrait aux divers pays de profiter de la mise en commun des résultats de recherche et de l'exploration de moyens coopératifs de combler les lacunes en recherche. Le Canada a peut-être un rôle particulièrement important à jouer à cet égard, notamment parce qu'il a la

chance de réunir les traditions des anglophones et des francophones en matière de recherche. Celles-ci ont eu tendance à demeurer remarquablement distinctes et inégales : bien que l'on trouve souvent dans les textes français des renvois à des sources anglaises, l'inverse n'est pas vrai. L'établissement, au Canada, d'une structure de collaboration quelconque pour surmonter la barrière linguistique pourrait s'avérer précieuse et intéressante non seulement pour le pays, mais pour le monde entier.

OÙ EN SOMMES-NOUS?

L'énergie manifestée lors du symposium était vraiment impressionnante. Elle témoignait de toute la synergie qui peut naître du partage, à tous les niveaux.

À l'échelle provinciale et territoriale, le symposium a montré l'importance de réunir différents groupes d'intérêt. Le développement de carrière doit être considéré comme un continuum, ce qui, par définition, ne peut être pris en charge par un seul secteur ou organisme. Autrement dit, la collaboration est essentielle. Dans plusieurs plans provinciaux, on reconnaissait aussi l'importance de mettre en valeur toute la gamme des services de développement de carrière aux yeux des utilisateurs potentiels, non pas comme s'il s'agissait d'une série de fils débranchés, mais bien d'une trame intégrée.

À l'échelle nationale, il y a encore du travail à faire. Selon un rapporteur, il aurait probablement fallu trois ans pour que les organismes nationaux réussissent à s'organiser. Ce n'est pas satisfaisant. Si l'énergie libérée par le symposium doit être exploitée et doit donner naissance à des mesures efficaces, il faut absolument que le soutien soit synchronisé au niveau pancanadien.

En particulier, il semble important qu'un autre symposium national, de suivi, ait lieu d'ici deux ans. L'obligation de présenter ses conclusions à l'occasion d'une rencontre du genre pourrait s'avérer une précieuse motivation à l'action. Tout le monde voudra avoir une bonne histoire à raconter; en même temps, il sera profitable de mettre en commun les problèmes éprouvés et de trouver conjointement un moyen de les régler; l'événement servira aussi, bien sûr, à dresser de nouveaux plans d'action pour les étapes suivantes, en empruntant au besoin et sans vergogne les idées des uns et des autres.

En un sens, le symposium a montré le système fédéral à son meilleur : l'énergie qui se dégage de l'autonomie des juridictions maillée aux avantages de mettre en commun les produits de cette même énergie.

À l'échelle internationale, également, le symposium pourrait exercer une influence. Les examens effectués par l'OCDE, la Commission européenne et la Banque mondiale ont fait en sorte que le développement de carrière soit au cœur de l'élaboration des politiques. La mise sur pied du nouveau centre international procure peut-être un moyen de s'assurer qu'il en demeure ainsi. Pour que le Canada conserve son rôle de chef de file mondial, il doit grandement contribuer à la création du centre. L'établissement d'une structure pancanadienne pourrait s'avérer utile à l'orchestration de cette contribution tant au niveau national qu'international. Mais il est certain que d'autres pays ont besoin que le Canada formule cette contribution et apporte des forces nouvelles au projet.

Les questions sur lesquelles le symposium a porté ne sont pas secondaires. Le développement de carrière peut changer les gens, les organismes, les collectivités, nos économies et nos sociétés. Bien des participants au symposium en sont conscients. Il s'est surtout dégagé de l'événement un sentiment selon lequel, ensemble, nous pouvons trouver la confiance, le langage, les voies et l'énergie nécessaires pour étendre bien davantage cette prise de conscience et passer à l'action. Ensemble, nous pouvons tous faire mieux.

J'ai le sentiment que le symposium s'avérera un événement qui aura fait date, tant au niveau provincial et territorial qu'à l'échelle nationale et internationale. Le défi pour les participants consiste maintenant à faire en sorte qu'il en soit ainsi. Je vous souhaite de réussir ce que vous entreprendrez.

6.4 PERSPECTIVE PANCANADIENNE – LYNNE BEZANSON ET CÉLINE RENALD

Plusieurs prémices ont influencé le premier symposium. Premièrement, le développement de carrière est un enjeu national; bien que les décisions relatives aux politiques et à la prestation de services relèvent des paliers provinciaux, territoriaux et locaux, on a besoin de visions et de cadres de référence communs de même que de mécanismes de communication. Deuxièmement, les visions et les cadre de références novateurs émergent de l'implication d'une variété de partenaires : la mise en œuvre de ces visions prendra différentes formes selon les priorités et les réalités locales. Elles demeurent cependant la meilleure garantie que les services de développement de carrière répondront aux mêmes critères dans tout le pays. Troisièmement, les travailleurs pourront bénéficier de la même qualité de services partout puisque les mêmes indicateurs seront utilisés pour décider de l'accès et de la qualité des services; ce qui mène inévitablement au développement et à l'excellence de la main d'œuvre. Voilà des prémices importantes et stimulantes pour un symposium important et stimulant.

La participation du Canada à l'étude de l'OCDE sur l'orientation professionnelle et les politiques publiques et les observations sur les forces et les faiblesses du système de développement de carrière au Canada ont servi de toile de fond au symposium pancanadien : c'était l'occasion de réfléchir aux impacts de ces observations et de se pencher sur les principaux thèmes qui ont émergé de cette étude qui a finalement touché trente-six pays.

Les forces du symposium

Le fait que les équipes provinciales, territoriales et nationales comprenait des représentants des principaux partenaires ayant a cœur le développement de la main d'œuvre, à savoir, les responsables des politiques, les professionnels en développement de carrière, les employeurs et les représentants syndicaux , apparaît comme une force incontestable du symposium. De toute évidence, chacun de ces groupes travaille de façon différente : souvent, les responsables des politiques et les professionnels en développement de carrière aiment les débats et les discussions animées, alors que les employeurs et les représentants syndicaux sont plus animés par l'action! Il est cependant clair que nous avons besoin des uns des autres et devons tenir compte de nos priorités respectives si nous voulons développer des partenariats qui vont servir efficacement le développement de la main d'œuvre canadienne.

La deuxième force du symposium est l'emphase qui a été mise sur la recherche. Connaissons-nous avec certitude ce qui fonctionne réellement? Quels bénéfices la pratique de chacun des partenaires tirent-elles de la recherche? Il est apparu clair que la recherche au Canada est déconnectée : un organisme de recherche appliqué important au Québec est pratiquement inconnu dans le reste du Canada; des enclaves d'excellente recherche dans les autres provinces sont déconnectées entre elles et du Québec également; des projets de recherche extrêmement valables poursuivis par les organisations d'employeurs, de syndicats et par d'autres organismes qui s'intéressent aux politiques publiques sont pratiquement inconnus des professionnels en développement de carrière; en conséquence, les résultats de ces

recherches sont rarement utilisés pour le développement d'une pratique documentée et novatrice.

La découverte que les partenaires ont moins de différences que de choses en commun en ce qui touche leur priorité ajoute une autre force importante au symposium. À partir des quinze enjeux identifiés dans les documents pré symposium, les groupes de partenaires ont identifiés trois priorités qui demandent une attention urgente :

1. Élaboration d'une stratégie cohérente sur la prestation de services de développement de carrière aux individus qui en ont besoin au moment où ils en ont besoin :
   - Besoin de développer une vision pour un système de prestation de services qui seraient offerts à ceux qui en sont présentement exclus : par exemple, les adultes qui ont un emploi et ceux qui sont sous-employés. On a besoin d'avoir une image précise de ce que l'on veut mettre sur pied. Ce système sera adapté aux réalités des provinces et territoires; cependant, il est essentiel d'avoir une vision commune à cet égard si nous voulons avoir un accès universel aux services et des méthodes de prestations qui sont efficaces par rapport au coût.
2. Développement d'une stratégie globale à long terme favorisant la mise en place d'une culture de développement de carrière et de formation continue :
   - Des services de développement de carrière deviennent prioritaires dans un contexte d'apprentissage et de développement de compétences. La main d'œuvre est constituée d'une addition d'individus qui prennent des décisions et font des choix conscients en ce qui touche leur apprentissage et leur carrière.
3. Intégration du développement de carrière au développement social, économique et communautaire.
   - Des services de développement de carrière de qualité intègrent les objectifs d'inclusion sociale et d'égalité des chances. Dans bon nombre de communautés au Canada, le développement de carrière et le développement économique et communautaires sont inséparables. Pour cette raison, la capacité des praticiens de travailler efficacement au niveau de la communauté est primordiale, ce qui a des implications importantes sur leur formation.
   - Les employeurs sont fortement intéressés par les avantages économiques du développement de carrière. La collectivité du développement de carrière se doit de reconnaître cette réalité et de contribuer à démontrer ces avantages de façon plus évidente.

Pour apprendre à renforcer les contacts entre les partenaires, il était également important de reconnaître les différences qui existent dans l'ordre de priorités de chacun de ces groupes. Ainsi, l'enjeu numéro 4 n'apparaissait pas sur la liste des priorités des responsables en développement de politiques et l'enjeu numéro 5 est considéré comme prioritaire par les employeurs seulement.

4. Création d'un mécanisme pour assurer le dialogue entre les partenaires :
   - Les responsables des politiques, les employeurs, les syndicats, les praticiens en développement de carrière et les travailleurs ont en commun l'objectif d'avoir une main d'œuvre productive et compétente. Dans cette perspective, on a besoin de mécanismes visant le partage des connaissances, de la recherche, des pratiques innovatrices et des solutions; il faut également trouver des moyens pour que la voix des clients soit entendue et influence le développement des politiques et des programmes.
5. Acquisition de compétences en développement de carrière pour les employeurs et le monde du travail :
   - Les employeurs ont besoin d'habiletés et de stratégies pour faire face aux enjeux posés au recrutement, la rétention, la motivation et la productivité de leurs employés ou/et besoin d'avoir accès aux

services de professionnels en développement de carrière pour les aider à ces égards. Plusieurs employeurs n'ont pas toujours les ressources nécessaires pour gérer leurs ressources humaines, ce qui est particulièrement vrai pour les petites et moyennes entreprises.

Une quatrième force du symposium était que les participants ont travaillé sur les enjeux communs et divergents. Les partenaires ont ainsi démontré l'importance pour tous les groupes de comprendre les priorités de chacun et d'y travailler collectivement pour atteindre les objectifs visés.

Cependant, la plus grande force du symposium demeure l'engagement que cette rencontre ne soit pas seulement un événement, mais le début d'un plan d'action pour aborder les grands enjeux identifiés. Les équipes qui ont participé au symposium vont poursuivre leur existence et rapporter les recommandations et les plans d'action élaborés dans leur juridiction respective. Tout le monde a reconnu l'importance de communiquer l'information sur les progrès accomplis, les embûches rencontrées et les stratégies mises en place au réseau développé au symposium. On a également souhaité la tenue d'un symposium de suivi dans 24 ou 36 mois. Comme l'a souligné Tony Watts, chercheur principal pour la recherche de l'OCDE, "personne ne voudra revenir devant cette assemblée dans deux ou trois ans rapporter qu'il ne s'est rien passé".

L'étude de l'OCDE qui touchait originalement 14 pays, y compris le Canada, a été élargie pour inclure 28 pays de la Communauté européenne (CE), 13 autres pays qui vont entrer dans la CE en 2004 et est sur le point d'inclure les républiques baltes de l'est. Plus que jamais auparavant, il ne fait aucun doute que le rôle du développement de carrière dans la formation continue et le développement d'une main d'œuvre productive est essentiel et doit être considéré dans les programmes des politiques publiques. Le Centre international pour le développement de carrière et les politiques publiques, qui sera bientôt mis sur pied, va assurer la mise en œuvre des recommandations de l'étude international. Il est essentiel que le Canada mette sur pied un mécanisme pour participer et contribuer à ce Centre, et bénéficier des nombreux avantages qui en découleront.

Il est encourageant de noter que les enjeux jugés prioritaires au symposium pan canadien, correspondent aux faiblesses notées dans les observations de l'étude de l'OCDE. Le Canada possède une solide réputation internationale en ce qui touche les produite et ressources qu'on y a développés. Nous n'avons cependant pas de vision cohérente d'un système de prestation de services offerts aux individus toute leur vie durant. De même, nous n'avons pas d'approche coordonnée au partage relatif à la recherche qui est effectuée et, de façon générale, les groupes d'intérêt concernés par le développement de carrière ont travaillé plus en isolation qu'en partenariat.

Depuis longtemps le développement de carrière au Canada avait besoin d'une approche plus stratégique, d'une vision plus claire et d'une emphase plus grande sur les résultats. « Établir le contact » a ouvert la voie à une nouvelle manière de travailler ensemble : le défi et la survie de cette initiative résident dans la capacité des groupes d'intérêt de le faire de mieux en mieux.

7.0 ACTIVITÉS DE SUIVI

Tout le symposium, les travaux préliminaires, l'événement même et les mesures qui sont déjà prises dans bien, si ce n'est l'ensemble, des provinces et territoires sont tous des exemples de la volonté qui existe de collaborer dans le but de construire des services de développement de carrière plus solides pour tous les Canadiens. Cette initiative tire sa force de ce désir de travailler ensemble et de s'engager. C'est ainsi que les provinces, les territoires et les partenaires nationaux peuvent le mieux conjuguer leurs efforts. Un mouvement s'est amorcé dés le départ, et les activités suivantes vont contribuer à l'alimenter.

Au niveau national :

- La stratégie de communication par l'entremise de la *série Pour alimenter la réflexion* va se poursuivre;
- La mise à jour du site Internet pour le partage entre les équipes des pratiques fructueuses, des plans d'action et des progrès réalisés sera faite régulièrement;
- Le travail visant à mettre sur pied un Centre canadien pour le développement de carrière et de la main-d'œuvre, la recherche et les politiques publiques va commencer;
- La contribution du Canada au Centre international pour le développement de carrière et les politiques publiques sera analysée plus avant;
- Les organismes nationaux vont coordonner leur approche et fournir de l'information précise sur leurs rôles et responsabilités;
- On travaille présentement à la recherche de fonds pour la tenue d'un symposium de suivi en 2005-2006.

Aux niveaux provincial et territorial, il est à espérer que les activités suivantes vont se réaliser :

- Maintenir un mécanisme pour permettre à l'équipe ainsi qu'aux personnes qui ont participé aux tables rondes et ont assisté à la première réunion de planification du symposium sans assister à l'événement comme tel, de garder contact et d'assurer la communication. Il s'agira notamment de se concentrer sur le plan d'action élaboré lors du symposium et de prendre les mesures nécessaires pour y donner suite;
- Donner de la visibilité à l'initiative en utilisant le logo sur le matériel touchant le symposium, les présentations qui pourront être faites à son sujet et les rencontres de l'équipe. De même, l'utilisation de la bannière qui a été remise à l'équipe pourra s'avérer une manière développer une image de marque pour le Symposium pancanadien en développement de carrière.
- Alimenter le site Web du symposium avec les pratiques efficaces en milieu de travail, les documents de politiques et les innovations en développement de carrière qui pourraient s'avérer utiles à d'autres partenaires provinciaux et territoriaux. Il est hautement prioritaire de contribuer à la création d'une vision globale pour la mise au point d'un système cohérent pour la prestation de services en développement de carrière tout au long de la vie : il s'agissait de l'enjeu numéro 1 du symposium et des nombreuses équipes qui se sont engagées à y travailler. Ce sera l'un des principaux enjeux du prochain symposium pancanadien et il nécessitera l'intervention d'autant d'équipes que possible. Il faudra également trouver des

mécanismes pour soutenir et élargir la participation des intervenants, y compris les responsables de développement de politiques, les employeurs, les leaders en développement de carrière et les utilisateurs de services; la mise en commun des mécanismes éprouvés et des résultats obtenus s'avérera également très précieuse; cela fait partie du soutien et de l'apport à la création d'un centre canadien;

- Mettre au point un mécanisme, dans les provinces et territoires où des travaux de recherche sont en cours, pour transmettre les résultats de recherche aux membres de l'équipe et aux responsables du site pour qu'ils soient inclus dans la section recherche du site; ce dernier deviendra une ressource pratique pour tous les intervenants. Cette pratique contribuera à la création du Centre canadien cela fait également partie du soutien et de l'apport à la création d'un centre canadien;
- Chercher des appuis pour l'organisation d'un symposium provincial-territorial inspiré grandement du symposium pancanadien et conçu pour réunir davantage d'intervenants à la table afin d'examiner, de peaufiner et d'exécuter le plan d'action; le document pré-symposium et la note de l'OCDE sur le Canada seraient des documents clés qui serviraient à orienter ce genre d'événement; en pareil cas, il importera que le processus et les résultats soient partagés avec tout le pays; il y a beaucoup à apprendre de l'expérience que d'autres équipes ont acquise en appliquant les recommandations; dans les provinces et territoires qui ont déjà organisé un symposium, soumettre les documents sur l'organisation, la planification, la documentation, le processus et les résultats à inclure sur le site Web s'avérera très précieux pour les autres qui entreprendront cette tâche;
- Manifester un intérêt soutenu pour les rapports internationaux et les pratiques efficaces qui sont en cours dans les pays qui ont participé à l'étude de l'OCDE; les équipes y auront accès par l'entremise du site Web du symposium et de ses liens, qui seront mis à jour par la FCAC (www.crccanada.org/symposium); si le troisième symposium international devait avoir lieu en Australie (prévu pour l'instant pour 2005-2006), il faudra chercher des appuis pour faire en sorte qu'un membre de l'équipe fasse partie de l'équipe pancanadienne et assiste au symposium pour ensuite partager les renseignements et les résultats obtenus avec sa province ou son territoire;
- Participer au développement du programme et du processus pour le deuxième symposium pancanadien, événement que nous espérons tenir en 2005-2006, et s'engager à trouver des mécanismes en vue de choisir les membres de l'équipe qui y participera.

8.0 PARTICIPANTS

ALBERTA

Fetterly, Karen ..... karen.fetterly@gov.ab.ca
Grygus, Don..... grygusdo@alpac.ca
Henley, Patricia ..... phenley@techprep.ab.ca
Magnusson, Kris ..... kris.magnusson@uleth.ca
McBride, Shirley ..... shirleymcbride@mcbridecareers.com
McCready, Brian ..... brian.mccready@cme-mec.ca
Smith, Colleen..... cjscareers@telus.net
Williams, Susan ..... Susan.a.williams@gov.ab.ca
Willis, Linda ..... linda.willis@gov.ab.ca

COLOMBIE-BRITANNIQUE

Ainsworth, Deborah..... deborah.ainsworth@gems3.gov.bc.ca
Amundson, Norm ..... amundson@interchange.ubc.ca
Hodgkinson, Douglas..... d.hodgkinson@cmec.ca
Kennedy, Susan ..... susan.kennedy@gems6.gov.bc.ca
Lam, Michael..... michael@success.bc.ca
Manning, Doug ..... dmanning@bridges.com
Mansfield, Janice ..... janice.mansfield@gems7.gov.bc.ca
Neault, Roberta ..... rneault@telus.net
Rasmussen, Grete..... Grete.rasmussen@hrdc-drhc.gc.ca
To, Lilian ..... lilian@success.bc.ca
Wong, Ed..... edwong@bcbc.ca
Zielke, Jessi ..... jessiz@telus.net

ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD

Cudmore, Don..... dcudmore@tiapei.pe.ca
Hunter, Mary..... mehunter@gov.pe.ca
Logan, Peggy ..... prmacadam@ihis.org
Noonan, Laura Lee..... lanoonan@edu.pe.ca

MANITOBA

Bartlette, Ron..... rbartlette@winnipegtransitioncentre.com
Drystek, Connie..... cdrystek@gov.mb.ca
Gagne, Larry..... larrygagne@shaw.ca
Glenwright, Tom ..... tglenwrigh@gov.mb.ca
Laborero, Crystal ..... claborero@winnpeg-chamber.com
Longston, Anne ..... alongston@gov.mb.ca
Rohulych, George ..... George.j.rohulych@hrdc-drhc.gc.ca

NOUVEAU BRUNSWICK

Baudoin, Robert ..... baudoir@umoncton.ca
Brennan, Joe ..... joseph.brennan@gnb.ca
Cumberland, Judy ..... judy.cumberland@gnb.ca
Cunningham, John..... john.cunningham@gnb.ca
Fairweather, Jon ..... jon.fairweather@gnb.ca
Gerard, Robert..... robert.gerard@gnb.ca
Ingersoll, Gerald ..... gerald.ingersoll@gnb.ca
McLaughlin, Pat..... mclaughlin.patrick@jdirving.com
Steinbach, Alene ..... atei2531@rogers.com
Stewart, John ..... jstewart@unb.ca

NOUVELLE-ÉCOSSE

Carter, Darlene ..... Carter.DA2@forces.gc.ca
Casey, Cathy ..... cathy@jobjunction.ca
DeSchiffart, Clarence ..... clarence.deschiffart@nscc.ca
Edwards, Laurie ..... laurie.edwards@nscc.ca
Fisher, Mary-Ann..... mary.fisher@nscc.ca
Francis, Teresa ..... tfrancis@placentre.ns.ca
James, Ian ..... ian.james@hrdc-drhc.gc.ca
Kenny, Mary ..... mkenny@ahbrsc.com
McKenzie, Sandra..... mckenzsa@gov.ns.ca
Pace, Edward.....
Steele, Dawn ..... steelekd@gov.ns.ca
Sumarah, John ..... john.sumarah@acadiau.ca

NUNAVUT

Card, Sandra ..... scard@gov.nu.ca
Cowan, Cindy ..... ccowan@nac.nu.ca
Groves, Eva..... eva.groves@kakivak.ca
Qaumariaq, Leonie ..... leonie.qaumariaq@kakivak.ca
Rigby, Bruce..... brigby@gov.nu.ca
St.Louis, Carla ..... cstlouis@gov.nu.ca
Wilman, Mary ..... Mwilman@gov.nu.ca

ONTARIO

Beaupré, Bernadette..... bbeaupre@onestep.on.ca
DiLena, Tony ..... tony.dilena@edu.gov.on.ca
Harris, Michael..... michaelh@keys.ca
Hedges, Phil ..... philhedg@enoreo.on.ca
Liptrot, Jen..... jen@actew.org
Luczkiw, Gene ..... Gene.luczkiw@entreplexity.ca
Morrow, Greg ..... gmorrow@gbrownc.on.ca
Pond, Allison..... apond.tor@accestrain.com
Rutherford, Lynne ..... Lunne.rutherford@entreplexity.ca
Simpson, Linda ..... lsimpson@pprc.ca
Swift, Catherine ..... cswift@cfib.ca
Takahashi, Gayle..... gayle.takahashi@hrdc-drhc.gc.ca
Wishnousky, Manon ..... mwishnousky@apma.ca

QUÉBEC

DeCicco, Maria ..... maria_decicco@hotmail.com
Duszara, Walter ..... walter.duszara.meq.gouv.qc.ca
Galarneau, Nicole ..... ngalarneau@rquode.com
Goode, Barbara ..... barbara.goode@meq.gouv.qc.ca
Lapierre, Patricia ..... plapierre@sectorieldetail.qc.ca
Larocque, Yves ..... yves.larocques@messf.gouv.qc.ca
Mainka, Élisabeth ..... elisabeth.mainka@meg.gouv.qc.ca
Ménard, Isabel ..... isabel.menard@epsh.cssh.qc.ca
Monette, Marcel ..... marcel.monette@fse.ulaval.ca
Séguin, Lorraine ..... lorraine.seguin@messf.gouv.qc.ca
St-Pierre, Andrée ..... andree.st-pierre@messf.gouv.qc.ca
Turcotte, Michel ..... mturcotte@sympatico.ca

SASKATCHEWAN

Fisowich, Betty ..... Betty.fisowich@sasked.gov.sk.ca
Guthrie, Bob ..... bob.guthrie@sasked.gov.sk.ca
Henderson, Brian ..... henderson@siast.sk.ca
Kot, Jan ..... jkot@dcre.gov.sk.ca
Mills, Alan ..... slfdb@slfdb.com
Petruskevich, Lori ..... lpetruskevich@sasked.gov.sk.ca
Pura, Conrad ..... cpura@slfdb.com
Runnells, Jan ..... jrunnells@sasked.gov.sk.ca
Savage, Jim ..... jsavage@sasked.gov.sk.ca
Standing, Lois ..... lstanding@graa.gov.sk.ca
Wasacase-Lafferty, Candace .....

TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR

Dyall, Dave ..... dave.dyall@hrdc-drhc.gc.ca
Christian, Niki ..... nchristian@ymywca.nf.net
Crosbie, Juliet ..... jcrosbie@newfoundlandpower.com
Ennis-Williams, Candice ..... candiceennis-williams@gov.nl.ca
Joshi, Smita ..... smitajoshi@gov.nf.ca
Knott, Sharon ..... sharonknott@gov.nl.ca
McCarthy, Sean ..... sean.mccarthy@cme-mec.ca
Robichaud, Stéphane ..... stephane.robichaud@cfib-fcei.ca
Russell, Lisa ..... lisar@mun.ca

YUKON

Corley, Judy ..... bjcorley@email.com
Lambert, Ted ..... ycc@yukonchamber.com
McIntyre, Judith ..... judith.mcintyre@gov.yk.ca

ORGANISMES NATIONAUX

Flavelle, Lorne ..... President@ccacc.ca
Hackett, Helen ..... 75024.2617@compuserve.com
Howie, Jim ..... jim.howie@workinfonet.ca
Jarvis, Phil ..... psjarvis@lifework.ca
Kennedy, Bonnie ..... b.kennedy@quicklinks.on.ca
MacCallum, Barbara ..... bmaccallum@recognia.com

Maher, Trina ..... trina.maher@ahrdcc.com
Maynard, Kevin ..... kmaynard@cfee.org
McCart, Stoney ..... stoney@tgmag.ca
Pelletier, Jacques ..... jpelletier@careerccc.org
Strachan, Norma ..... nstrachan@aspect.bc.ca

DÉVELOPPEMENT DES RESOURCES HUMAINES CANADA

Bryson, Debbi ..... debbi.bryson@hrdc-drhc.gc.ca
Camu, Suzanne ..... Suzanne.camu@hrdc-drhc.gc.ca
Casserly, Catherine ..... catherine.casserly@hrdc-drhc.gc.ca
Doiron, Michel ..... michel.doiron@hrdc-drhc.gc.ca
Rosove, Bruce ..... bruce.rosove@hrdc-drhc.gc.ca
Smith, Kerry ..... kerry.smith@hrdc-drhc.gc.ca
Thornton, David ..... david.thornton@hrdc-drhc.gc.ca
Vanstone, Melanie ..... melanie.vanstone@hrdc.drhc.gc.ca

COMITÉ DIRECTEUR NATIONAL

Amundson, Norm ..... amundson@interchange.ubc.ca
Harris, Kathy ..... harriske@post.queensu.ca
Hiebert, Bryan ..... hiebert@ucalgary.ca
Greenman, Gary ..... ggreenman@councils.org
Layden-Oreto, Margie ..... margie.layden-oreto@gnb.ca
Lior, Karen ..... klior@clc-ctc.ca
Monette, Marcel ..... marcel.monette@fse.ulaval.ca
Rodgers-Sturgeon, Kelly ..... kelly.rodgers-sturgeon@gnb.ca
Stephens, Kathy ..... kathy.stephens@gems8.gov.bc.ca
Tabet, Jean-Philippe ..... ccip0pcic@aol.com
Turcotte, Michel ..... mturcotte@sympatico.ca

PANÉLISTES

Maranda, Marie-France ..... Marie-france.maranda@fse.ulaval.ca
McKenzie, Wayne ..... wmckenzie@graa.gov.sk.ca
Saunders, Ron ..... rsaunders@cprn.org
Watts, Tony ..... agw2@btopenworld.com
Wortsman, Arlene ..... a.wortsman@clbc.ca

CO-PRÉSIDENTES DU SYMPOSIUM

Bezanson, Lynne ..... l.bezanson@ccdf.ca
Renald, Céline ..... c.renald@ccdf.ca