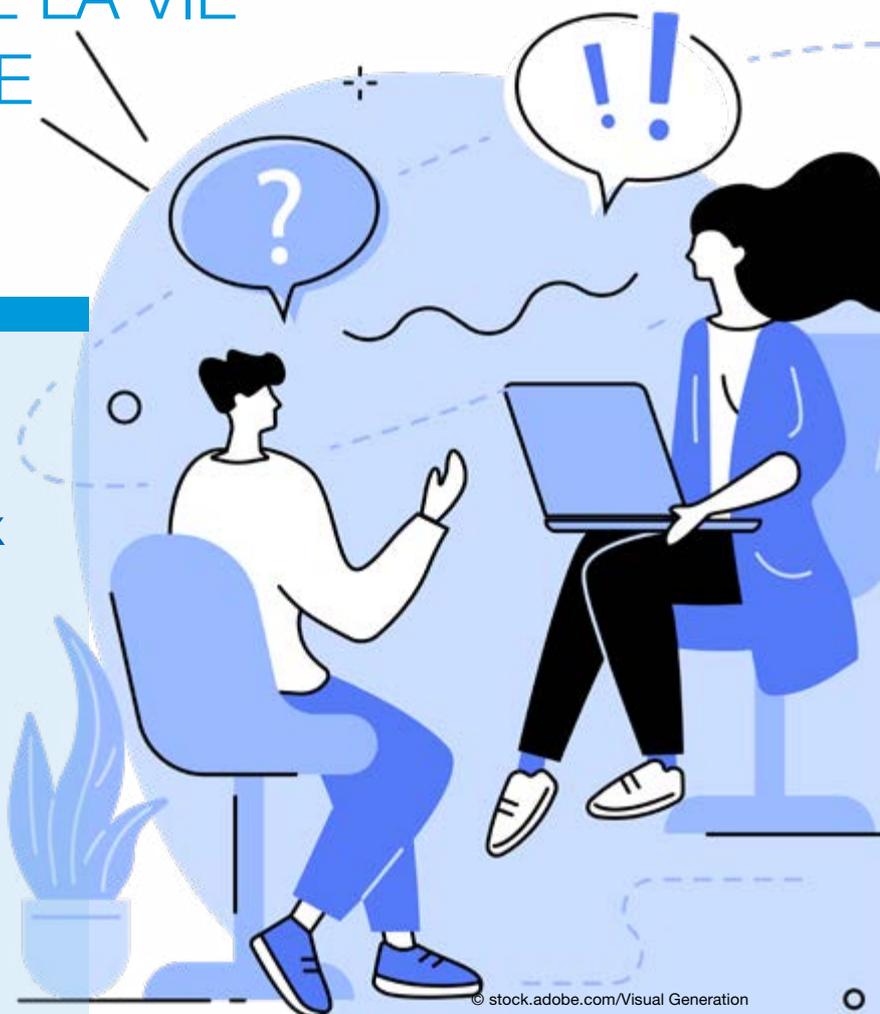


SUIVI ET EVALUATION

DES SYSTEMES D'ORIENTATION TOUT AU LONG DE LA VIE DANS L'ENSEMBLE DE L'EUROPE

La collecte d'informations sur ce qui fonctionne le mieux est essentielle pour concevoir des services d'orientation globaux pour les individus et le marché du travail.



© stock.adobe.com/Visual Generation

Les parcours d'apprentissage et de carrière traditionnels sont remplacés par des parcours plus dynamiques, plus hétérogènes, et des emplois plus courts. L'évolution rapide et la complexité accrue des contextes d'apprentissage et de travail ont pour effet d'attirer davantage l'attention sur la formation continue et la mobilité individuelle, ce qui fait de l'orientation tout au long de la vie un élément cardinal. Celle-ci améliore l'accès des personnes aux informations concernant les carrières, les aide à évaluer ces informations et leur permet de développer des compétences diverses tout au long de leur carrière.

Être à la hauteur des nouveaux défis: une nécessité

La qualité, la réactivité et la durabilité des systèmes et services d'orientation qui s'adressent aux citoyens sont primordiales. Toutefois, compte tenu du coût qu'impliquent des services de haute qualité, il est essentiel de leur allouer un financement adéquat tout en s'efforçant de fournir des services d'un bon rapport coût-efficacité. Les faits montrent que les pays utilisent de manière accrue les outils informatiques et les nouveaux canaux de communication pour la

prestation de services et qu'ils optimisent la gestion et la coopération des services, les lieux de travail et le développement des ressources humaines.

Les enjeux sont de taille. Les utilisateurs à la recherche d'une orientation ne se font pas toujours une idée réaliste de leur préparation à un changement de carrière, à une formation, ou de la disponibilité d'emplois adaptés à leurs besoins. Une fourniture de services fragmentée ou de qualité médiocre, des lacunes dans l'accès du personnel d'orientation au développement professionnel, ou encore l'entrée ou le retour sur le marché du travail, dans le système éducatif ou dans le système de formation d'utilisateurs qui ne sont pas prêts, entraînent des périls et des coûts. Ils peuvent plonger les personnes dans des cycles d'embauche et de licenciement, entraînant à leur tour un chômage de longue durée, des risques pour la santé mentale et physique et un désengagement de l'apprentissage et du travail - d'où la nécessité que les pays veillent à ce que les services, outils et ressources d'orientation répondent réellement aux besoins des utilisateurs.

Fournir des orientations s'inscrivant dans une perspective tout au long de la vie est un défi majeur, mais qui en vaut la peine, et qui consiste à donner aux utilisateurs les moyens de développer la conscience qu'ils ont d'eux-mêmes et d'acquérir une vision plus claire de leur parcours d'apprentissage et de leur carrière professionnelle à long terme. Les compétences en matière de gestion de carrière renforcent la capacité des personnes à interagir avec le monde du travail et de l'éducation, à anticiper les changements, à surmonter les obstacles systémiques (1), à se former, à planifier, à trouver et à conserver un emploi approprié.

L'orientation professionnelle est une activité fondamentalement sociale. Son incidence n'est pas directe. Ses effets sur les choix des personnes peuvent être progressifs, ou être ressentis au fil du temps, ce qui montre que les parcours de carrière individuels ne sont pas linéaires, mais façonnés par de nombreux facteurs, y compris le contexte socio-économique.

Encadré 1. Le travail du Cedefop sur le terrain

Le Cedefop contribue à l'élaboration d'une vision commune des éléments qui sont nécessaires pour concevoir des systèmes d'orientation et des dispositions répondant aux exigences d'aujourd'hui. Trois volumes de travail ont été produits et un [atelier d'experts dédié s'est tenu en mars 2022](#). Parmi les produits figurent:

- des documents de recherche reflétant l'état des défis

(1) Voir la [note d'information du Cedefop sur l'orientation tout au long de la vie pour les personnes handicapées](#). Parmi ces obstacles figurent la discrimination liée au handicap, à l'âge, au sexe (travail moins rémunéré, postes inférieurs, stéréotypes, préjugés, etc.).

et les approches nationales ([Volume I](#));

- des analyses des mesures d'orientation et de soutien professionnels, ainsi qu'une exploration des indicateurs de résultats liés à la qualité menée sur la base de ces analyses et de la littérature ([volume II](#));
- une analyse des coûts des mesures de développement de carrière financées par le secteur public, en particulier à l'intention des adultes, afin de mieux comprendre comment ceux-ci sont ventilés et estimés, et d'améliorer le rapport coût-efficacité du service ([volume III](#)).

Pourquoi une conception des politiques fondée sur des données probantes?

Le suivi et l'évaluation de la fourniture d'orientation ainsi que la mesure de son incidence, sur la base des résultats escomptés, pour les utilisateurs, constituent une condition préalable au développement de services efficaces. La combinaison de recherches et de données pratiques sur les objectifs recherchés par la mise en place des mesures, sur les besoins des utilisateurs et sur ce qui donne les meilleurs résultats (y compris par «ricochet») aboutit à réduire les biais en matière d'orientation et à garantir que les politiques et les systèmes sont fiables et répondent aux attentes et aux normes de qualité convenues. Le dialogue entre les parties prenantes ainsi que le partage des connaissances sur les stratégies, les méthodes, les concepts, les outils et les évaluations des politiques aident à clarifier la logique et les résultats escomptés des politiques, et à orienter la conception des services. Le financement public des services d'orientation tout au long de la vie peut bénéficier d'éléments probants démontrant sa valeur ajoutée pour les contribuables, mais aussi le retour sur investissement qu'il apporte aux gouvernements.

Contrôle des systèmes et assurance de la qualité: les deux faces d'une même médaille

L'évaluation des systèmes est essentielle à la qualité. Le suivi et l'évaluation continus doivent couvrir tous les domaines dans lesquels des orientations sont fournies et inclure des informations sur:

- les éléments d'orientation: investissements, coûts, normes de qualité et formation du personnel;
- processus: activités et méthodes d'orientation;
- résultats: satisfaction des clients, participation; et
- effets: individuels/organisationnels/sociétaux.

Pour comprendre la chaîne qui conduit aux incidences potentielles des orientations, il convient également de prendre en compte des facteurs externes. Il est essentiel de recueillir des informations positives et négatives sur les effets produits par les orientations intermédiaires. Parmi les points positifs figurent la sensibilisation accrue des clients, l'espoir, la confiance, la résilience ou l'acquisition de compétences ou d'attitudes spécifiques. Ils peuvent être mesurés sur la base de l'augmentation de la proportion de personnes possédant des compétences en matière d'employabilité, occupant des emplois décents ou suivant un enseignement et une formation appropriés, ou sur la base de la réduction de la proportion de chômeurs de longue durée ou de personnes s'inscrivant pour bénéficier d'aides sociales.

Des résultats d'orientation négatifs ou inattendus, résultant par exemple d'une information insuffisante sur le marché du travail et de conseils non ciblés, peuvent conduire à une mauvaise prise de décision et à une inadéquation entre les compétences et les attentes, contribuant potentiellement à des distorsions sur le marché du travail.

Cette approche du suivi, et donc de l'assurance de la qualité, facilite la comparabilité du soutien à l'orientation tout au long de la vie apporté aux personnes, quel que soit leur contexte géographique, social ou économique, au sein des secteurs et entre ceux-ci. Les éléments probants attestant d'investissements justifiés dans des services d'orientation permettent de renseigner les organismes de financement, en particulier dans les pays où les services d'orientation sont décentralisés ou fondés sur le marché.

Enfin, les contributions du suivi et de l'évaluation des services à l'élaboration des politiques et des systèmes sont nombreuses. Celles-ci permettent de définir des objectifs stratégiques, de planifier des services, d'élaborer des programmes, d'identifier les lacunes dans la prestation de services, de mieux comprendre les besoins en termes de formation des praticiens, et de faire un usage optimal des ressources.

Évaluation et amélioration des services

L'absence de collecte systématique de données concernant les effets et les coûts de l'orientation demeure un problème. Les données disponibles sur les mesures qui fonctionnent ne sont pas toujours utilisées de manière méthodique pour améliorer les services et élaborer des politiques. Les défis à relever pour mettre en évidence les effets et les incidences des interventions en matière d'orientation demeurent. Il se peut que des études quantitatives contradictoires (avec recours à des groupes témoins) montrent que

c'est avec le temps que l'orientation produit pleinement ses effets bénéfiques, tels que l'acquisition de compétences en matière de gestion de carrière, et que ces effets sont influencés par d'autres facteurs.

Encadré 2. Assurance de la qualité en Grèce

En Grèce, d'importants efforts ont été déployés en faveur de l'assurance de la qualité et de l'établissement de normes. L'Organisation nationale pour la certification des qualifications et l'orientation professionnelle (EOPPEP) a réalisé un certain nombre d'études dans le but de mettre en place un système national d'assurance de la qualité pour les services d'orientation professionnelle, sur la base duquel le fonctionnement et les performances du service concerné feront l'objet d'un suivi et d'une évaluation continue. Les études ont également été utilisées pour l'élaboration d'un **cadre national d'assurance de la qualité dans l'apprentissage tout au long de la vie** élaboré par le ministère de l'éducation, des affaires religieuses et des sports, comprenant:

- une cartographie de l'assurance qualité et de la gestion de l'orientation professionnelle et une proposition de **modèle national d'assurance de la qualité des services d'orientation** (EKEP, 2007);
- recherche sur les critères de qualité utilisés dans les cadres d'orientation professionnelle de l'enseignement général et de l'EFPI (EOPPEP, 2012);
- un **code de déontologie pour la fourniture d'orientations**; datant de 2013 (EOPPEP);
- un profil professionnel de praticien de l'orientation et un cadre pour la certification des qualifications du personnel d'orientation.

Source: [Inventory of lifelong guidance systems and practices – Greece \(2023\)](#). [Inventaire des systèmes et pratiques d'orientation tout au long de la vie - Grèce (2023)] [Registres nationaux CareersNet](#).

Calcul des coûts de l'orientation

En Europe, on sait peu de choses du rapport coût-bénéfice relatif aux services publics et privés d'orientation et de conseil, ce qui est partiellement compréhensible. Bien des facteurs influent sur l'évolution des carrières. L'orientation, par nature, se fait par intégration, en réseau, et est de plus en plus dispersée. Elle comprend non seulement divers services et activités qui doivent répondre à des exigences spécifiques d'individus ou de groupes d'utilisateurs, mais est souvent combinée à d'autres services de soutien. Avec la prolifération de nouveaux outils et nouvelles approches d'orientation par le biais de l'auto-assistance et de différents services collaboratifs et/ou en ligne, l'offre en matière d'orientation répond à de nombreux besoins individuels et du marché du travail. D'où la difficulté à mesurer les résultats de carrière comme une conséquence directe de la seule

orientation, et à mesurer le coût de l'orientation.

Les [recherches du Cedefop](#) montrent que, dans de nombreux cas, les coûts de l'orientation ne sont pas clairement ventilés par activité et identifiables en tant que tels – par exemple, lorsque les services d'orientation sont externalisés auprès de prestataires externes et que les informations sur le personnel et les autres coûts connexes ne sont pas saisies dans les systèmes centralisés. De nombreux prestataires de services d'orientation sont réticents à fournir des données détaillées sur les coûts des différentes activités d'orientation par rapport aux autres services qu'ils proposent, ou incapables de fournir ces données. Cela pourrait être attribué à la nécessité d'une prestation de services plus globale et intégrée, et à un intérêt politique récent pour cette option. Toutefois, afin de garantir la comparabilité et la durabilité des services et de planifier les investissements dans des technologies en évolution, telles que l'intelligence artificielle, il est important que les prestataires publics rendent transparents les coûts des différentes activités de soutien à la carrière en ce qui concerne les résultats escomptés.

Collecte de données fiables et comparables

La plupart des pays collectent des données sur les services d'orientation et d'autres services de développement de carrière, par exemple au moyen d'enquêtes auprès des utilisateurs, et les intègrent à l'évaluation des activités. Toutefois, les résultats sont rarement regroupés, soit entre les secteurs (éducation, formation, jeunesse, marché du travail, etc.), soit par rapport aux normes fixées par les acteurs concernés.

Encadré 3. Évaluation des services d'orientation professionnelle en France

Plusieurs organismes participent à l'évaluation des services d'orientation professionnelle français: [France Compétences](#), [INETOP](#) et [OPPIO](#) sont responsables du suivi et de l'évaluation de l'impact des services d'orientation professionnelle. Le [Centre d'Études et de Recherche sur les Qualifications \(CEREQ\)](#) réalise des études sur le marché du travail, les compétences et l'orientation professionnelle, tandis que l'[Institut français de l'Éducation \(IFE\)](#) développe des études sur l'éducation et la formation, y compris l'orientation.

Source: [Inventory of lifelong guidance systems and practices – France \(2023\)](#) [(inventaire des systèmes et pratiques d'orientation tout au long de la vie - France (2023)). [Registres nationaux CareersNet](#).

L'[analyse du Cedefop](#) montre que les pays utilisent les résultats du suivi et de l'évaluation des services

pour la responsabilisation, le retour d'information à court terme des utilisateurs, le suivi des progrès des clients, l'amélioration des services, la conception des politiques et le développement d'outils. Il n'existe toutefois que peu d'éléments probants indiquant que ces données soutiennent systématiquement l'amélioration continue des services, le développement professionnel des praticiens ou les stratégies nationales et régionales en matière de compétences. La fragmentation persistante des services et l'absence de comparabilité vont dans le même sens.

Surveillance systématique – comment surmonter les obstacles

Malgré ces lacunes, des décennies de recherche, de coopération et de développement dans les domaines de l'apprentissage tout au long de la vie et de l'EFP, ainsi que sur les politiques qui relient les différents stades et cadres d'apprentissage au monde du travail, ont abouti à certaines similitudes entre les caractéristiques des systèmes d'orientation des pays. En outre, les éléments probants fondés sur les résultats de l'orientation et sur le rapport coût-efficacité sont de plus en plus nombreux, en particulier en ce qui concerne les avantages qu'elle comporte pour les particuliers.

Néanmoins, les pratiques nationales en matière de suivi et d'évaluation des orientations diffèrent considérablement en ce qui concerne les méthodes axées sur les résultats, ainsi que la collecte et l'utilisation systématiques d'éléments probants dans les différents secteurs ou la participation des parties prenantes et des fournisseurs tout au long du processus. Cela s'explique par les exigences en matière de protection des données, les divergences de conception du processus d'orientation et d'attentes à son égard, le manque de ressources allouées à la recherche et à l'évaluation, la faiblesse de la coordination et des synergies entre les acteurs et les systèmes, et la perte d'informations dues à l'externalisation, pour ne citer que quelques exemples.

La recherche d'un consensus au sein de l'UE sur des normes minimales pour le suivi et l'évaluation de l'orientation suscite toujours une certaine résistance. Toutefois, depuis de nombreuses années, la coopération a permis de mieux comprendre les options permettant d'évaluer le rôle de l'orientation tout au long de la vie pour les individus et pour d'autres personnes, tels que les prestataires, les employeurs et les sociétés. La poursuite du dialogue et de la coopération permettra probablement de renforcer l'apprentissage mutuel et de stimuler l'innovation.

Encadré 4. Évaluation de l'efficacité – normes de qualité en Slovaquie

Le suivi et l'évaluation de l'efficacité sont inclus dans les normes de qualité de l'[Association slovaque pour l'orientation professionnelle et le développement](#). Ces normes incitent les prestataires de services d'orientation à clarifier les objectifs et à suivre les résultats de leurs services. La [stratégie d'apprentissage et de conseil tout au long de la vie 2021-2030](#), récemment adoptée, vise à introduire de nouveaux mécanismes d'évaluation fondés sur le suivi des progrès des clients au fil du temps.

Source: [Inventory of lifelong guidance systems and practices - Slovakia](#) (Inventaire des systèmes et pratiques d'orientation tout au long de la vie - Slovaquie). [Registres nationaux CareersNet](#).

Indicateurs communs pour améliorer la référence et l'efficacité

Afin de contribuer à l'élaboration d'indicateurs communs permettant de mesurer les progrès quant à l'amélioration de la qualité et du rapport coût-efficacité des services d'orientation au sein de l'UE, le Cedefop a examiné les indicateurs utilisés par les États membres ou figurant dans des études clés (2). Il s'agit notamment d'indicateurs d'intrants, de réalisations, de résultats et d'impact, ainsi que d'éléments cibles, tels que:

- la compétence des praticiens;
- la satisfaction du client;
- le bien-être individuel;
- l'amélioration des connaissances et des compétences des clients;
- les changements dans le comportement de carrière;
- l'augmentation de la proportion de personnes possédant des qualifications ou des compétences plus élevées;
- la participation à l'éducation et la formation des adultes
- l'amélioration de l'employabilité;
- l'amélioration des taux d'emploi;
- la réduction des coûts de la protection sociale;
- l'augmentation des revenus individuels.

(2) La liste détaillée de ces indicateurs est présentée dans le [Volume II du projet de recherche du Cedefop](#). Cette liste a été soumise pour [discussion aux parties prenantes](#) de tous les pays participants en 2022. Elle n'est ni exhaustive ni normative, mais plutôt conçue comme un outil qui facilite le dialogue politique portant sur les prochaines étapes à franchir pour trouver un terrain d'entente au niveau européen.

Ces indicateurs communs ainsi que les données collectées en référence à ceux-ci peuvent être utilisés séparément – pour suivre des éléments spécifiques tels que l'investissement dans la formation des praticiens – ou ensemble, pour évaluer des résultats tels que la proportion de personnes présentant une employabilité accrue.

Ces indicateurs axés sur les résultats, ou des indicateurs similaires, ainsi que des méthodes actualisées visant à rendre compte des résultats des mesures d'orientation, pourraient fournir une base permettant aux pays de suivre et d'évaluer de manière approfondie leurs systèmes et services, et de clarifier les attentes individuelles des utilisateurs et des parties prenantes en matière d'orientation. Ils aideraient également les pays à examiner les structures et les ressources de leurs services, dans une optique de résultats, et à envisager le niveau de leurs investissements dans l'information sur le marché du travail, les informations sur les compétences, l'intelligence artificielle ou la formation des praticiens, par rapport à d'autres pays.

Encadré 5. Assurance de la qualité de l'orientation en Finlande

En Finlande, les services publics de l'emploi doivent proposer un large éventail de mesures de soutien, y compris des services d'orientation. L'assurance de la qualité des services couvre deux aspects:

- une évaluation complète des besoins du client, qui doit se traduire par un plan d'emploi comprenant des mesures préalables à l'emploi en fonction des besoins de la personne, en coopération avec d'autres services;
- la rapidité de la prestation de services: l'évaluation des besoins en services doit être effectuée dans un délai de deux semaines.

Une unité de coordination nationale, [Kohtaamo](#), aide les municipalités à mettre en place un guichet unique de prestation de services, en commençant par des conseils (en ligne). Chaque ville ou district doit disposer d'un tel organisme, chargé de coordonner les services requis. La qualité de leur prestation de services fait l'objet d'un suivi et fait partie intégrante des rapports annuels du gouvernement qui sont présentés au parlement.

Source: [Inventory of lifelong guidance systems and practices – Finland \(2021\)](#). [Inventaire des systèmes et pratiques d'orientation tout au long de la vie - Finlande (2021)] [Registres nationaux CareersNet](#).

Vers une vision commune de l'orientation

Il est temps de passer aux étapes suivantes et de mettre en œuvre le corpus croissant de données sur

les résultats en matière d'orientation, recueillis par l'intermédiaire des structures de suivi et d'évaluation existantes.

Une meilleure intégration des politiques

La coopération entre les parties prenantes en ce qui concerne la collecte de données ainsi que le partage des conclusions sur les processus d'orientation et leurs résultats escomptés par rapport aux résultats mesurés est essentielle. Elle stimule l'apprentissage mutuel quant à la manière dont l'orientation peut être mieux coordonnée, cohérente ou intégrée avec d'autres politiques soutenant l'éducation et la formation tout au long de la vie ainsi que le développement des compétences (à savoir l'éducation et la formation, l'emploi, la jeunesse, l'inclusion sociale et les politiques de santé). Elle soutient également l'élaboration de stratégies nationales, y compris en matière de bien-être et de citoyenneté.

Transition vers une orientation axée sur l'utilisateur

La coopération de services axée sur la qualité, comme le montrent les données collectées à l'aide d'indicateurs communs, peut aider les pays à s'orienter vers des approches centrées sur l'utilisateur. Ces approches permettent d'éviter la fourniture de services dont les utilisateurs n'ont pas besoin, qu'ils n'essaient pas ou auxquels ils ne peuvent pas accéder, tout en accroissant la flexibilité de la fourniture de services et ressources communs, améliorant ainsi leur rentabilité et, en fin de compte, l'expérience de l'utilisateur⁽³⁾.

Vers une approche axée sur le principe de la «priorité aux résultats»

Une approche axée sur les résultats est centrée sur les besoins des utilisateurs du service. Elle s'appuie sur l'utilisation optimale des ressources locales, la collecte de données pour élaborer les politiques et le leadership stratégique afin d'assurer un degré élevé de coordination et de collaboration des services. L'adoption d'une telle approche peut aider les pays à optimiser l'organisation, le financement et l'impact de leurs services et à développer leurs systèmes en permanence.

⁽³⁾ Les résultats récents du Cedefop dans ce domaine alimenteront la prochaine étape de ses travaux en matière de suivi et d'évaluation de l'orientation, ainsi que de nouvelles propositions en vue de la définition d'un cadre révisé pour l'élaboration des politiques et des systèmes d'orientation tout au long de la vie, en collaboration avec les experts de CareersNet.

Élaboration de cadres nationaux en matière de qualité

Les recherches du Cedefop mettent en lumière les liens entre le suivi/l'évaluation des services et la qualité. Si les pays européens s'accordent sur des indicateurs communs pour suivre et évaluer leurs services et systèmes d'orientation, ils pourraient élaborer un cadre de référence commun pour l'assurance de la qualité au niveau de l'UE. Les pays pourraient s'inspirer de celui-ci pour créer des cadres nationaux de qualité. Un tel cadre européen commun, qui permettrait la coopération transnationale et l'apprentissage mutuel, peut faciliter l'identification et l'amélioration des bonnes pratiques, exploiter le potentiel d'innovation des systèmes d'orientation nationaux et produire de meilleurs résultats pour les utilisateurs.



CEDEFOP

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle

Note d'information – 9196 FR

Cat. N°: TI-BB-24-002-FR-N

ISBN 978-92-896-3762-6, doi:10.2801/903819



Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop), 2024.

Les notes d'information sont publiées en allemand, anglais, espagnol, français, grec, italien, polonais et portugais, ainsi que dans la langue du pays assurant la présidence de l'UE. Pour les recevoir régulièrement, abonnez-vous à l'adresse suivante: www.cedefop.europa.eu/fr/user/register

D'autres notes d'information et publications du Cedefop sont disponibles à l'adresse suivante: www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx

Europe 123, Thessaloniki (Pyléa), GRÈCE
Adresse postale: Cedefop service post, 57001, Thermi, GRÈCE
Tél. +30 2310490111, Télécopie +30 2310490020
Courriel: info@cedefop.europa.eu

www.cedefop.europa.eu